

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANA LIS DAS CHAGAS LIMA

***REVENUE MANAGEMENT* E ESTRATÉGIAS GERENCIAIS PARA A
MAXIMIZAÇÃO DE OCUPAÇÃO E RECEITAS – O CASO DO NOMAA HOTEL EM
CURITIBA-PR**

CURITIBA

2017

CRISTIANA LIS DAS CHAGAS LIMA

***REVENUE MANAGEMENT* E ESTRATÉGIAS GERENCIAIS PARA A
MAXIMIZAÇÃO DE OCUPAÇÃO E RECEITAS – O CASO DO NOMAA HOTEL EM
CURITIBA-PR**

Projeto apresentado à disciplina de Projeto de Planejamento e Gestão em Turismo II, Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão

CURITIBA

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelas bênçãos, e por iluminar o meu caminho, proporcionando o meu crescimento diário.

À toda a equipe do Noma Hotel, que por mais de dois anos foram como uma família para mim, em especial à minha gerente Camila Priolo por me auxiliar durante a idealização deste projeto, e à diretora Carolina Nacli, por permitir que este estudo fosse realizado.

Às minhas amigas e colegas de faculdade, por todos os momentos que passamos juntas nestes quatro anos, mas principalmente pelo suporte nesta reta final que foi essencial.

À minha família, por me apoiar em todas as minhas decisões e aos meus pais por sempre priorizarem e incentivarem minha educação e estudo.

Aos meus amigos, por compreenderem a minha ausência neste ano, sobretudo àqueles que mesmo assim me ampararam nos momentos em que precisei.

A todos os meus professores pela base a qual me foi dada e que tornaram possível a conclusão de mais esta etapa tão importante na minha vida, e ao meu professor orientador Dario Luiz Dias Paixão, por acreditar na minha competência e esforço, e me incentivar e guiar durante este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho refere-se à identificação de estratégias gerenciais visando a maximização de receitas e ocupação no Nomaa Hotel, localizado em Curitiba, Paraná. A metodologia consiste em dois tipos de pesquisa: primeiramente exploratória, buscando embasamento no que diz respeito a termos específicos da hotelaria como hotéis *boutique* e *revenue management*, bem como meios de gestão e marketing do setor estudado, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Posteriormente, em pesquisa descritiva, foi realizado um estudo de caso, no qual as características do objeto estudado (Nomaa Hotel) foram identificadas e analisadas, através de entrevistas com gestores do empreendimento, aliado a entrevista com a *Revenue Manager* de uma rede de hotéis de Curitiba (PR) e, também, com um profissional com vasta experiência na área que atua prestando consultoria a empresas do ramo turístico. A partir disso, os dados obtidos foram confrontados para uma análise e discussão de resultados, buscando levantar formas que possibilitem a identificação de estratégias gerenciais que objetivem o aumento de receitas e ocupação considerando a visão e propósitos dos gestores do empreendimento. Decorrente da pesquisa inicial, foi proposto a utilização de um aplicativo que é capaz de auxiliar a gestão de pequenos empreendimentos ou mesmo familiares, desenvolvido pela pesquisadora – através do levantamento de dados obtidos durante a pesquisa -, e a capacitação de seus colaboradores para que fosse viável adotar um sistema de *revenue management* sem a necessidade de altos investimentos e que fossem incompatíveis com a realidade do hotel.

Palavras-chave: Meios de hospedagem. Hotéis *boutique*. *Revenue management*. Indicadores financeiros e não financeiros. Marketing na hotelaria.

ABSTRACT

The following work refers to the identification of management strategies aimed at maximizing revenues and occupancy at Nomaa Hotel, located in Curitiba, Paraná. The methodology consists of two types of research: first exploratory, searching for specific terms of the hotel industry as boutique hotels and revenue management, as well as means of management and marketing of the sector studied, through bibliographical and documentary research. Subsequently, in a descriptive research, a case study was carried out, in which the characteristics of the object studied (Nomaa Hotel) were identified and analyzed through interviews with managers of the project, together with the interview with a Revenue Manager of a hotel chain in Curitiba (PR) and with a professional with extensive experience in the area that acts as a consultant to tourism companies. From this, the data obtained were analyzed for an analysis and discussion of results, seeking to develop ways that allow the identification of management strategies that aim to increase revenue and occupation considering the vision and purposes of the managers of the enterprise. Because of the initial research, it was proposed to use a mobile app that can assist the management of small enterprises or even family, developed by the researcher - through the collection of data obtained during the research - and the training of its collaborators to be feasible to adopt a system of revenue management without the necessity of high investments and that were incompatible with the reality of the hotel.

Keywords: Means of lodging. Boutique hotels. Revenue management.
Financial and non-financial indicators. Marketing in hospitality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CÁLCULO DA TAXA DE OCUPAÇÃO	34
FIGURA 2 – CÁLCULO DA DIÁRIA MÉDIA.....	35
FIGURA 3 – CÁLCULO DO REVPAR.....	36
FIGURA 4 – O PROCESSO DE <i>YIELD MANAGEMENT</i>	42
FIGURA 5 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS HOTÉIS	50
FIGURA 6 - FACHADA NOMAA HOTEL.....	58
FIGURA 7 - RESTAURANTE NOMADE	59
FIGURA 8 - APARTAMENTO VITRA.....	60
FIGURA 9 - TERRAÇO PRIVATIVO SUÍTE ÁTICO.....	60
FIGURA 10 - BANHEIRA DE IMERSÃO SUÍTE ÁTICO	61
FIGURA 11 - SERVIÇO VIP PET	62
FIGURA 12 - <i>LIGHT REVENUE</i> : PÁGINA INICIAL E CADASTRO DE NOVOS USUÁRIO.....	83
FIGURA 13 - <i>LIGHT REVENUE</i> : PÁGINA DE BOAS VINDAS E BARRA DE MENU	84
FIGURA 14 - <i>LIGHT REVENUE</i> : PÁGINA MEU HOTEL	85
FIGURA 15 - <i>LIGHT REVENUE</i> : PÁGINA PREFERÊNCIAS.....	85
FIGURA 16 - <i>LIGHT REVENUE</i> : PÁGINA MEU TARIFÁRIO	86
FIGURA 17 - <i>LIGHT REVENUE</i> : CENÁRIO ATUAL	87
FIGURA 18 - <i>LIGHT REVENUE</i> : CENÁRIO PRETENDIDO	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FICHAMENTO DE LEITURAS.....	15
QUADRO 2 - TIPOS POSSÍVEIS DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA HOTELARIA.....	31
QUADRO 3 - OS 7 PASSOS PARA O SUCESSO DE UMA GESTÃO DE RENDIMENTO	43
QUADRO 4 - OS SETE CONCEITOS ESSENCIAIS DO <i>REVENUE MANAGEMENT</i>	46
QUADRO 5 - OS CINCO ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS PARA AUMENTAR A RENTABILIDADE DO APARTAMENTO	47
QUADRO 6 – OS DOZE SEGREDOS DO MARKETING NA HOTELARIA.....	54
QUADRO 7 - QUADRO COMPARATIVO DOS RESULTADOS	75
QUADRO 8 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO.....	90
QUADRO 9 - RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS.....	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RECURSOS FINANCEIROS	92
TABELA 2 – PLANO DE CONTRATAÇÃO <i>LIGHT REVENUE</i>	94
TABELA 3 - RETORNO DO INVESTIMENTO	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	METODOLOGIA.....	14
1.4.1	Tipo de pesquisa	16
1.4.1.1	Pesquisa bibliográfica e documental	16
1.4.1.2	Pesquisa de campo	16
1.4.1.2.1	Coleta de dados	16
1.4.1.2.2	Construção do instrumento de coleta de dados	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	17
2	MARCO TEÓRICO.....	19
2.1	MEIOS DE HOSPEDAGEM	19
2.1.1	Meios de hospedagem no Brasil	21
2.1.2	Tipos de meios de hospedagem	23
2.1.2.1	Hotéis <i>boutique</i>	25
2.2	GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	27
2.2.1	Indicadores financeiros e não financeiros	30
2.2.1.1	Taxa de ocupação e diária média.....	34
2.2.1.2	RevPAR.....	35
2.2.1.3	Ponto de equilíbrio.....	36
2.3	<i>REVENUE MANAGEMENT</i>	37
2.3.1	A aplicabilidade do <i>revenue management</i> na hotelaria	40
2.3.1.1	A aplicação das técnicas do <i>revenue management</i> na hotelaria.....	41
2.3.1.2	O papel do <i>revenue manager</i>	51
2.4	MARKETING NA HOTELARIA.....	53
2.5	O NOMAA HOTEL.....	58
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	64
3.1	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	64

3.1.1	Entrevista com a diretora do Nomaa Hotel.....	65
3.1.2	Entrevista com a gerente comercial Nomaa Hotel	66
3.1.3	Entrevista com a <i>revenue manager</i> Accor Hotels Curitiba	69
3.1.4	Entrevista com a consultora da Mapie.....	71
3.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4	INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
5	PROJETO DE TURISMO	81
5.1	DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO	81
5.1.1	Descrição do aplicativo <i>Light Revenue</i>	83
5.2	ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO.....	88
5.2.1	Descrição das etapas para a execução do projeto – aplicativo <i>Light Revenue</i>	88
5.2.2	Descrição dos recursos humanos envolvidos em cada etapa	90
5.2.3	Descrição do orçamento e dos desembolsos por etapa.....	92
5.2.4	Avaliação do retorno do investimento.....	93
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETORA NOMAA HOTEL	104
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL NOMAA HOTEL	105
	APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA <i>REVENUE MANAGER</i> REDE ACCOR HOTELS CURITIBA	107
	APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONSULTORA MAPIE	109

1 INTRODUÇÃO

O hotel é, segundo Viera (2003), uma empresa pública e que objetiva o lucro a partir da venda dos seus serviços, uma vez que é o tipo mais habitual e comum de meio de hospedagem nas áreas urbanas. São nos hotéis que os turistas encontram os serviços – pagos – de hospedagem, alimentação e entretenimento.

O deslocamento de turistas promove o giro da economia e uma grande soma de receitas, sendo que 40% dessas somas são destinadas à hotelaria (MARQUES, 2003). Dessa forma, ainda segundo Marques (2003), a hotelaria pode ser considerada a base de apoio à qual o turismo se escora, logo, uma das atividades mais importantes.

Assim, como destacam Pereira e Coutinho (2007), a hotelaria sempre teve um papel fundamental no desenvolvimento econômico brasileiro e, também, no mundo, uma vez que está intrinsecamente ligada à atividade turística. Fica evidente o amadurecimento e intensificação da hotelaria, que busca proporcionar cada vez mais conforto aos hóspedes, em vez de apenas luxo.

Nota-se, a partir disso, que em 2007 as perspectivas para hotelaria – indústria hoteleira – eram excelentes, pois o país passava por um bom momento econômico devido à estabilização da moeda e, conseqüentemente, o aumento das viagens.

Entretanto, assim como mostra a publicação *Hotelaria em Números – Brasil 2015* desenvolvida pela *JLL Hotels & Hospitality Group*, com parceria do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), depois de dez anos de crescimento consecutivos, em 2015 os hotéis urbanos do Brasil mostraram uma queda no RevPAR (*Revenue Per Available Room*) em relação ao ano anterior. Na média do país, o RevPAR caiu aproximadamente 15% em 2015 em relação a 2014, e o mercado com menor queda do RevPAR foi Curitiba, que atingiu 2,4% negativos (FOHB, 2016).

A taxa de ocupação no Brasil, no entanto, continuou caindo, ficando a média de ocupação abaixo de 60% - um dos motivos foi o crescimento da oferta hoteleira. Apesar disso, as diárias médias vinham apresentando um crescimento, mas que em 2015 evidenciaram uma queda de 7% na diária média por conta da prática de políticas mais agressivas (FOHB, 2016).

Assim como afirma Guzela (2014), a hotelaria possui uma tendência a seguir as demandas e, dessa forma, se adaptar ao mercado. A hotelaria, no entanto, não

antevê situações para que possam agir preventivamente, isso faz com que o mercado hoteleiro esteja mais suscetível a crises e em uma posição muito mais vulnerável do que outras atividades mais dinâmicas da economia.

A suscetibilidade dos hotéis fica ainda maior quando se trata de empreendimentos cuja diária média é bem mais elevada que o usual, e que podem ser derivadas de inúmeros fatores, entre eles – como afirmam Vallen e Vallen (2003) – construção, mobílias caras, impostos, consumo de energia, e o conforto e o serviço em geral.

Para tanto, existem, atualmente, inúmeras ferramentas e estratégias de gerenciamento de receitas, que se encaixam nos mais diversos modelos de gestão dos hotéis, como é o caso do *revenue management*, tema que será posteriormente neste trabalho. O gerenciamento de receitas deve ser desenvolvido com cautela, objetivando alcançar os melhores resultados, e dar assistência ao hoteleiro para que o hotel seja conduzido da forma mais lucrativa possível (GUALBERTO, 2007).

O Nomaa Hotel é um hotel *boutique*, inaugurado em julho de 2015 (COVACCI, 2015), e que está consolidando seu posicionamento no mercado. O Nomaa atualmente apresenta a maior diária média da cidade de Curitiba, o que pode concedê-lo também o maior RevPAR da cidade caso a taxa de ocupação seja semelhante aos demais hotéis. O Nomaa Hotel, por sua vez, possui um alto custo fixo, o que implica em altos valores de diária, delimitando seu público alvo e o diferenciando dos demais hotéis *upscale*.

Isto posto, para que o Nomaa Hotel alcance uma RevPAR alta o suficiente para cobrir o seu alto custo fixo, é necessário que o hotel atinja uma alta ocupação consistente ao longo do ano somado a um gerenciamento eficiente de maximização de receitas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como desenvolver estratégias de *Revenue Management* que resultem na maximização de receitas e ocupação no Nomaa Hotel – Curitiba (PR)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa em questão propõe uma análise da gestão do Nomaa Hotel assim como um estudo das suas principais práticas visando alcançar seus objetivos. A partir disso, foi feito um estudo de estratégias gerenciais que auxiliem no aumento de receitas e ocupação de hotéis e explorada a viabilidade de adoção dessas estratégias no Nomaa Hotel, procurando melhorar seu desempenho em relação ao RevPAR.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e propor estratégias de *Revenue Management* que resultem na maximização de receitas e ocupação no Nomaa Hotel – Curitiba (PR).

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender os conceitos e práticas de *Revenue Management* e Estratégias Gerenciais e de Marketing na hotelaria;
- Identificar e caracterizar a gestão financeira e de marketing do Nomaa Hotel e como este vem se posicionando no mercado e definindo sua marca;
- Identificar os principais indicadores - financeiros e não financeiros – utilizados na análise de desempenho do hotel;
- Verificar a viabilidade de adoção de um sistema interno de gerenciamento de receitas (*Revenue Management*).

1.3 JUSTIFICATIVA

Entre os diversos tipos de meios de hospedagem existentes atualmente, o hotel *boutique* se destaca pela sua singularidade e capacidade de desenvolver um relacionamento estreito com seus hóspedes, uma vez que são hotéis relativamente pequenos, com poucos apartamentos e que oferecem serviços de alto padrão, combinados muitas vezes com uma estrutura moderna, e ao mesmo tempo clássica, que atrai viajantes do mundo todo, sendo o verdadeiro sinônimo de cosmopolita.

Com uma definição tão notável, os hotéis classificados como *boutique* precisam de uma gestão capaz de evidenciar o seu propósito no mercado justificando seu preço-valor mais alto, atingindo seu público alvo e também que seja capaz de administrar seus rendimentos através – basicamente – de uma análise dos principais indicadores financeiros e não financeiros e estudo das previsões.

Os indicadores são ferramentas qualificadas para medir o progresso de um empreendimento em diversas áreas, seja através dos *feedbacks* dos hóspedes, medindo a satisfação do cliente com os serviços e atendimento ofertados, seja através de relatórios por segmento de ocupação ou diária média, entre tantas outras possibilidades.

O *Revenue Management*, surge nos anos 1980 (KIMES, 1989), como um instrumento que seria capaz de reverter as perdas causadas pelo aumento da concorrência na indústria aérea, através de uma operação eficiente - entre oferta e demanda – a fim de aumentar a vantagem competitiva e também a receita obtida. Na hotelaria o *revenue management* também pode ser aplicado, visto as inúmeras similaridades com as companhias aéreas, e hoje é um termo em ascensão, compreendendo também o uso ferramentas de marketing.

Na indústria hoteleira o marketing possui um papel muito importante, a começar pela necessidade de atingir uma demanda potencial, depois buscando a satisfação dos hóspedes através da superação da expectativa, e até mesmo durante o pós-venda e a fidelização do cliente, etapas cruciais para o sucesso de um empreendimento.

Assim, como mostram as pesquisas citadas acima, no cenário atual – e sem que haja um gerenciamento de receitas -, a diária média e a ocupação são inversamente proporcionais, fazendo com que muitos hotéis tenham que escolher uma opção entre ter uma boa ocupação ou uma diária média consoante com seus objetivos.

Dessa forma, um estudo a respeito do gerenciamento de receitas ganha importância, uma vez que se aplica a outras áreas no turismo - não ficando restrito a hotelaria -, e estimula a busca pelo conhecimento nesse âmbito por parte dos gestores.

1.4 METODOLOGIA

A pesquisa tem como objetivo analisar e propor estratégias de *revenue management* que resultem na maximização de ocupação e receitas do Nomaa Hotel, tendo em vista o alcance de um RevPAR que seja de acordo com seu alto custo fixo.

A metodologia utilizada, dessa forma, buscou compreender melhor a gestão na hotelaria – principalmente a financeira e de marketing - e como esta vem sendo aplicada no Nomaa Hotel, verificando a viabilidade de adoção de um sistema interno de gerenciamento de receitas que contribua para o alcance de um RevPAR consonante com aquele esperado.

Sendo assim, a estruturação da metodologia é muito importante para a discussão de resultados e para que a pesquisa possua um parâmetro a ser seguido durante todas as fases, com a finalidade de atingir os objetivos.

A primeira etapa da pesquisa é de caráter exploratório, buscando uma maior familiarização quanto aos assuntos que foram tratados, como conceitos e práticas da gestão hoteleira e o que é e como o *revenue management* vem sendo aplicado na hotelaria. Para isso, foi utilizada pesquisa bibliográfica e documental. As pesquisas exploratórias podem envolver também entrevistas são padronizadas e estudos de caso e visa oportunizar uma aproximação sobre o fato estudado, sendo muito utilizada quando o tema abordado é pouco explorado (GIL, 2008).

Os principais autores utilizados na pesquisa exploratória, buscando dar embasamento ao marco teórico estão citados no quadro abaixo:

QUADRO 1 – FICHAMENTO DE LEITURAS

TEMAS	PRINCIPAIS AUTORES
HOTELARIA /HOTEL BOUTIQUE	ANGELI, R. B.; TORRES, R. G.; WHEELER, D. F. (2006), VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. (2003) RIBEIRO, 2011). ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. (2005), ANDRADE, J. V. (2004), IGNARRA, L. R. (2001), PETROCCHI, M. (2002), GUZELA, G. (2014), TING, D. (2017), ANHAR, L. (2001).
REVENUE MANAGEMENT NA HOTELARIA/REVENUE MANAGEMENT	MORAIS, L. G. A (2002), KIMES, S. E. (1989), KIMES, S. E. (2010), RELIHAN III, W. J. (1989), CHOI, S.; KIMES, S. E. (2002), PAROLIN, C. F. (2014), JONES, P.; HAMILTON, D. (1992). BLAKE; BUCKHIESTER (2005) CROSS (1998)
MARKETING DE SERVIÇOS HOTELEIROS	ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J.; (2014), VIERA, E. V. (2003), VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. (2003), CASTELLI, G. (1991).

FONTE: A autora (2017)

A segunda etapa da pesquisa é descritiva – com estudo de caso -, objetivando identificar e analisar as características do objeto estudado (Nomaa Hotel), para que estes servissem de apoio para uma posterior análise e discussão de resultados, e também, identificando as características de outros empreendimentos e do mercado. Esse tipo de pesquisas tem como propósito descrever características de um fenômeno ou mesmo a relação entre variáveis, e simultaneamente à pesquisa exploratória é a forma de pesquisa mais utilizada nas pesquisas que possuem como objetivo verificar a atuação prática (GIL, 2008).

1.4.1 Tipo de pesquisa

1.4.1.1 Pesquisa bibliográfica e documental

A pesquisa bibliográfica utiliza de livros com assuntos principais sobre gestão e operações na hotelaria e artigos científicos com estudos de caso e temas mais específicos como o gerenciamento de receitas, para que assim seja possível fazer uma análise de conteúdo. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (2008) fornece ao investigador informações resultantes de pesquisas muito mais amplas do que as quais pode-se coletar diretamente, aumentando a quantidade de dados e a base teórica.

Já na pesquisa documental, buscou-se materiais e informações utilizadas dentro da hotelaria, facilitando o entendimento da forma de gestão do objeto estudado.

1.4.1.2 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo utilizada caracteriza-se por “estudo de caso” pois tem como objetivo um estudo profundo que permite o conhecimento detalhado do objeto, assim como afirma Gil (2008).

1.4.1.2.1. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com perguntas abertas e fechadas com o intuito de identificar as expectativas dos gestores do Nomaa Hotel com relação ao empreendimento, as principais práticas realizadas para atingir os objetivos propostos, identificar os principais indicadores utilizados e obter os dados mais relevantes sobre alguns deles no Nomaa Hotel e também em outros hotéis que utilizam o *revenue management* como uma estratégia de venda, além de saber a opinião de uma consultora da área sobre a gestão ideal.

Dessa maneira, foi possível confrontar os dados obtidos pela pesquisa de gabinete com a pesquisa de campo, analisando a gestão e operação no hotel Nomaa.

1.4.1.2.2. Construção do instrumento de coleta de dados

A entrevista foi realizada primeiramente com a diretora geral do hotel que pode contribuir com uma visão mais ampla sobre o empreendimento e também com informações importantes a respeito dos objetivos e metas do Nomaa Hotel, desde sua criação.

Em seguida, uma entrevista com a gerente comercial pode auxiliar na captação de dados fundamentais para a pesquisa e construção do projeto, e também na obtenção de informações mais aprofundadas sobre administração de canais de venda, budget, análises de demanda e estratégias de marketing.

Posteriormente, para que houvesse um parâmetro em relação ao mercado, foi consultada a *revenue manager* de uma rede de hotéis em Curitiba e também uma consultora da área.

A construção das perguntas feitas nas entrevistas se baseiam nos objetivos e também em respostas que precisam ser colhidas para a concepção de um método eficiente de aplicação de gerenciamento de receitas no hotel.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A estrutura do trabalho divide-se em seis capítulos. No primeiro capítulo está contida a introdução ao tema tratado, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada e a justificativa para a realização da pesquisa.

No segundo capítulo, o estudo compreende um referencial teórico trabalhado de forma didática e com ênfase nos principais pontos a respeito dos meios de hospedagem e suas classificações; definição sobre o conceito de hotel *boutique* sob diversos pontos de vista; gestão de empreendimentos hoteleiros e descrição dos principais indicadores utilizados em relatórios, elaboração e execução de planejamentos estratégicos; apresentação clara quanto ao *revenue management*, sua aplicação na hotelaria e o papel do *revenue manager*; a importância do marketing hoteleiro e como abordá-lo, e por fim uma exposição sucinta sobre o Nomaa Hotel, objeto de estudo do presente trabalho.

O terceiro capítulo tem como assunto a apresentação e análise dos resultados da pesquisa – realizada a partir da coleta de dados por meio de entrevistas com

gestores do hotel, gerente de receitas de uma rede de hotéis de Curitiba e com um consultor na área -, objetivou-se a identificação e análise das características do Nomaa Hotel e da área pesquisada, levantando dados que serviram como base para análise e discussão de resultados.

O quarto capítulo apresenta a interpretação e discussão dos resultados, a partir de confrontos realizados com a pesquisa bibliográfica e documental.

No quinto capítulo é apresentada a proposta do projeto, construída ao término da pesquisa, a partir dos seus resultados, nos quais verificou-se a necessidade da criação e implantação de um sistema de *revenue management* para pequenos hotéis, cuja finalidade é de oferecer ao gestor a possibilidade de maximizar lucros e ocupação a partir de um aplicativo com funções mais limitadas do que softwares comuns - mas que são essenciais - para aqueles empreendimentos que não dispõem de muitos recursos para estabelecer um setor para esse fim ou mesmo acreditam não haver necessidade, uma vez que trata-se de poucos apartamentos, por exemplo. Além disso, a instrução dos colaboradores a respeito de ferramentas básicas de *revenue management* é fundamental para que se crie uma atmosfera favorável para maximizar os lucros e atingir os objetivos da empresa.

O sexto e último capítulo apresenta o fechamento e as conclusões das pesquisas e do projeto proposto, além de indicar propostas para próximos estudos e para profissionais da área, e também apontar os principais alcances e limitações a respeito do trabalho realizado.

2 MARCO TEÓRICO

Serão apresentados a seguir conceitos importantes para a compreensão de termos relativos a hotelaria e a gestão de meios de hospedagem como, o surgimento dessa atividade; a necessidade de classificação dos meios de hospedagem; definição de hotel *boutique*; processos relacionados a gestão de empreendimentos hoteleiros; principais indicadores utilizados na hotelaria; apresentação e definição de *revenue management*, sua aplicação na hotelaria e o papel do *revenue manager*; importância do marketing hoteleiro e orientações para sua utilização; e por último, uma breve apresentação do objeto de estudo, o Nomaa Hotel.

2.1 MEIOS DE HOSPEDAGEM

O tema meios de hospedagem relaciona-se aos empreendimentos com principal objetivo de fornecer, independente pelo período de tempo, acomodação (hospedagem), segura, com boas condições de higiene e que promova a satisfação das pessoas que, por algum motivo, procuram esse serviço, ou seja, uma empresa que possui como principal produto: os serviços – quartos, alimentos e bebidas, entre outros que variam com o interesse dos hóspedes (RIBEIRO, 2011).

Dessa forma, com a evolução da humanidade e a necessidade do deslocamento - que teve entre tantos motivos, o comercial -, a hospedagem surge com o propósito de oferecer serviços essenciais e que satisfaçam as necessidades básicas, se tornando a extensão ou ainda mesmo substituindo as residências daqueles que as deixam temporariamente (RIBEIRO, 2011).

Assim também defendem Andrade, Brito e Jorge (2005), ao afirmar que na Antiguidade, as rotas comerciais tanto na Ásia, Europa e África, geraram núcleos urbanos e centros de hospedagem para atender os viajantes.

Andrade (2004), no entanto, reconhece como o registro mais antigo de hospedagem organizada a época dos Jogos Olímpicos, na qual havia uma organização e instalações para hospedagem e que era denominada *Asylon* ou Asilo, pois permitia o repouso, proteção e privacidade dos atletas convidados a participar das cerimônias e competições.

Foi durante o Império Romano em que houve os primeiros registros das primeiras viagens de lazer, quando os nobres romanos viajavam apenas para visitar

grandes templos, viajavam por volta de 150km por dia utilizando a troca periódica de cavalos que puxavam suas carroças (IGNARRA, 2001).

Segundo Andrade (2004), para atender esses viajantes, havia algumas hospedarias administradas militarmente, separadas em dois tipos, as estalagens e os estábulos. Enquanto as estalagens eram uma união de várias pequenas casas onde apenas os nobres e oficiais superiores das milícias se hospedavam, os estábulos eram grandes casas cobertas que protegiam plebeus, gados, e animais de montaria e carga contra os rigores do tempo e os perigos da noite. Isso, entretanto, durou apenas até a queda do Império, quando os plebeus passaram a ocupar estalagens e os estábulos abrigavam apenas os animais, os seus tratadores e os servos.

Já na Idade Média, mosteiros e abadias tornaram-se também hospedagens, atendendo viajantes, como uma obrigação moral e espiritual (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005). Entre as passagens que levavam a lugares sagrados do cristianismo, foram surgindo, indiretamente, ao mesmo tempo que conventos, recantos de atendimento para peregrinos e viajantes, e posteriormente a isto, com os movimentos paramilitares aumentou o número de núcleos de recepção e hospedagem que se dedicavam a restauração da saúde de milicianos que iam ou retornavam da luta (ANDRADE, 2004).

Para os cristãos, o ato de hospedar passou a ser considerado uma obrigação, e o motivo provavelmente se deu porque Jesus Cristo nasceu em um estábulo durante uma viagem que seus pais faziam para cumprir suas obrigações civis (ANDRADE, 2004).

Com o surgimento das monarquias nacionais, as hospedagens eram exercidas pelos próprios países, tendo suas instalações nos palácios da nobreza ou mesmo construções militares e administrativas, mas quem não recebia esse benefício do Estado, podia ser atendido em albergues e estalagens precárias (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

A hospedagem somente passou a ser tratada como atividade econômica e ser explorada comercialmente após a Revolução Industrial e consequente expansão do capitalismo (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Como consequência da Segunda Guerra Mundial e aumento da economia mundial, o turismo passa por uma transformação, tornando-se uma atividade economicamente significativa, já que houve um crescimento de renda da população e

maior disponibilidade de tempo e recursos para o lazer (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

O conceito atualmente conhecido como apartamento – quarto com banheiro privativo – foi incorporado por César Ritz em 1870 e se lançou nos Estados Unidos em 1908 com *Statler Hotel Company* (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Sendo assim, os meios de hospedagem que surgiram da necessidade de apenas pernoitar em um local seguro, hoje oferecem muito mais que isso, se tornando cada vez mais experiências únicas e personalizadas.

2.1.1 Meios de hospedagem no Brasil

Segundo Andrade, Brito e Jorge (2005), na época de Brasil Colônia, os viajantes se hospedavam nas casas-grandes dos engenhos, nos casarões das cidades, nos conventos e em sua grande maioria nos ranchos que existiam à beira das estradas – que posteriormente ao se agregarem com outras atividades comerciais, os ranchos deram origem a povoados e cidades. Os autores, também, comentam que nessa época era muito comum que as famílias recebessem os hóspedes em suas casas, e por isso havia em muitas delas o quarto de hóspedes.

Como já comentado sobre a responsabilidade de hospitalidade que os cristãos tinham, os jesuítas e outras ordens hospedavam também nos seus conventos, o mosteiro de São Bento por exemplo, no Rio de Janeiro, foi construído na segunda metade do século XVIII exclusivamente para hospedagens (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Assim, no século XVIII começam a surgir no Rio de Janeiro estalagens ou casas de pasto – que inicialmente ofereciam apenas refeições a preço fixo – que oferecem alojamento a quem tiver interesse, ou seja, um projeto daquilo que chamamos de hotéis hoje em dia (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Ignarra (2001), no entanto, apresenta o turismo receptivo brasileiro nessa época como bastante precário, baseado em relatos históricos, o autor afirma que na segunda metade do século XVIII não havia hospedarias no Rio de Janeiro.

Um pouco mais tarde, em 1808, a corte portuguesa chega no Rio de Janeiro e conseqüentemente há um grande desenvolvimento urbano, já que a abertura dos portos possibilitou um grande fluxo de estrangeiros que vieram exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais, isto posto, cresce a demanda por hospedagens,

dando início a hotelaria brasileira (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005), (IGNARRA, 2001).

Foi, então, que na metade do século XIX, os proprietários da maioria das casas de pensão, hospedarias e tavernas passaram a utilizar a denominação de hotel, para elevar o conceito da casa, e existiam no Rio de Janeiro entre hotéis, hospedarias e restaurantes, cerca de 200 estabelecimentos. O governo cria um decreto que isentava por sete anos todos os emolumentos e impostos municipais aos cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro, e foi assim que em 1908 foi inaugurado o Hotel Avenida, com 220 quartos, era considerado o maior do Brasil (IGNARRA, 2001), (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Com a criação da Embratur (Empresa Brasileira de Turismo) e Fungetur (Fundo Geral de Turismo), em 1966 há uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de luxo – os hotéis cinco estrelas – (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Em seguida, na década de 1980, o setor foi marcado por muitas fusões e aquisições entre empresas hoteleiras, buscando produtos mais específicos e a otimização dos empreendimentos principalmente com o desenvolvimento de projetos focados em segmentos específicos de demandas; a criação de marcas próprias tendo em vista mercados diferenciados (luxo, intermediário, econômicos e flats); a automação de processos com o uso de sistemas gerenciais e operacionais para vários setores; e o uso de técnicas de marketing de relacionamento para a promoção e fidelização de clientes (RIBEIRO, 2011).

Assim, Ribeiro (2011) afirma que a hospedagem, independentemente do tamanho da cidade, é parte integrante de todo centro urbano, em qualquer forma que esteja manifestada, desde um camping até um hotel de luxo, já que eles evoluíram de acordo com as necessidades e demandas e hoje existem hospedagens para todos os gostos.

Percebe-se, a partir do exposto acima, que a evolução dos meios de hospedagem no Brasil acompanhou as necessidades e demandas dos hóspedes, sendo preciso uma fragmentação, em tipos e categorias para que todas as necessidades dos hóspedes fossem atendidas e satisfeitas.

2.1.2 Tipos de meios de hospedagem

Para Petrocchi (2002), a hotelaria é um dos fatores base do turismo, pois ele é constituído pelos serviços de transporte, hospedagem, e o atrativo. O autor ainda expõe que o hotel, como consequência de todos os avanços tecnológicos e de gestão, já não é mais um empreendimento destinado apenas a hospedagem, mas oferece também espaços multifuncionais, e independentemente disso, deve sempre satisfazer o cliente (PETROCCHI, 2002).

Com o passar do tempo, inúmeros tipos de meios de hospedagem com o objetivo de atender à mercados diferenciados foram surgindo em virtude da diversidade da demanda e da concorrência (RIBEIRO, 2011).

Por anos, vigorou no Brasil, uma classificação dos hotéis por estrelas – que variavam de uma a cinco – que levavam em conta alguns aspectos como atendimento, número de leitos, serviços oferecidos e estilo do hotel, mas que com o passar do tempo ficou ultrapassado, visto que, os hotéis podem possuir diferentes estilos de serviços, sendo inadequada uma comparação entre todos da mesma maneira (GUZELA, 2014).

Sendo assim, Andrade, Brito e Jorge (2005), falam sobre a classificação dos hotéis, que podem ser definidos conforme, o padrão e as características de suas instalações - como é o caso das classificações feitas pela Embratur e ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) – que informa ao público os níveis de conforto, preço e serviços oferecidos, pode ser definido também conforme sua localização – hotéis de cidade, de praia, de montanha, de aeroporto, etc. – e também conforme sua destinação – hotéis de turismo, negócios, lazer, cassino, convenções, econômicos, etc.

Assim, também, afirmam Bertoli Neto e Silva ([201?]) que ressaltam que entre as tipologias determinadas pela localização, encontram-se os hotéis e motéis de estrada e os hotéis de aeroporto. Já entre as estruturas receptivas não-convencionais, os mesmos autores ([201?]) destacam os hotéis de serra, os *lodges*, hotelaria *resort* de fazendas, pousadas, hotéis-históricos, albergues, pensões, casas de excursão, unidades *self catering*, hotéis *timeshare*, *campings* e também *caravanning campings*.

A ABIH desenvolveu uma autoclassificação que apenas é cancelada por ela, na qual os hotéis podem ser divididos em 6 categorias:

- Superluxo (6 estrelas)
- Luxo (5 estrelas)
- Superior (4 estrelas)
- Turística (3 estrelas)
- Econômica (2 estrelas)
- Simples (1 estrela)

Dessa forma um hotel pode ter características comuns a vários tipos de classificações (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2005).

Os sistemas de classificação, sejam eles formais ou informais, públicos ou privados são meios de identificar a classe do hotel. Nos sistemas de classificação formais, os sistemas foram padronizados dentro de cada país (VALLEN; VALLEN, 2003). Os sistemas de classificação possuem duas funções, e a primeira, e talvez a mais importante, é criar um padrão de comparação para os clientes (GUZELA, 2014).

Andrade, Brito e Jorge (2005) comentam sobre alguns tipos principais de hotéis: hotéis centrais (*downtown* hotel); hotéis não-centrais; hotéis de aeroporto; hotéis de lazer (resorts); hotéis econômicos; outros tipos de hotel (hotéis-fazenda e pousadas; hotéis de selva; hotéis de convenções; SPAs; Hotéis-cassino; hotéis-residências (apart-hotéis e *flats*) e também navios.

Já para Cypriano (2014), não existe um sistema universal para classificação hoteleira, cabe a cada empresa ou país estabelecer e adotar critérios de acordo com o seu mercado, e acrescenta, que atualmente, no cenário internacional, são cada vez mais vistas tipologias como hotéis *budget*, *economy*, *midscale*, *upscale* e *luxury* (tipologias adotadas pelo padrão de preço).

Mas as tipologias não param por aí, segundo Oliveira (2009), considerando que o turismo é uma atividade cíclica em um setor em constante mudanças, estamos vivendo uma era do luxo, na qual o atual é viver com grife. A autora ainda revela que para esse tipo de consumidor, o mercado dispõe de um hotel diferenciado, o hotel *design* cujo principal negócio é vender sonhos.

Os hotéis *design* e hotéis *boutique* – tipologias que serão estudadas mais a fundo a seguir - estão entre as tipologias contemporâneas, voltadas a nichos de

mercado específicos, assim como os hotéis GLS – dirigido ao público gay, lésbico e simpatizante), hotéis naturistas, temáticos, *surf camps*, e o mais novo produto hoteleiro, o hotel para obesos (BERTOLI NETO; SILVA, [201?]).

Logo, fica claro que não há um limite para a segmentação do mercado e categorização dos meios de hospedagem, uma vez que procuram atender as necessidades do consumidor que estão em constantes mudanças, e elencá-los a partir de diferentes características.

2.1.2.1 Hotéis boutique

Entre tantos fatores, um hotel pode se diferenciar pelo seu *design*, arquitetura, forma de distribuição de equipamentos e ambientes, tipo de gestão, se são de rede ou independentes, localização, tamanho e público-alvo (ANGELI, R. B.; TORRES, R. G.; MARANHÃO, R. F. A., 2012).

Os Estados Unidos são considerados o berço dos hotéis *boutique*, que surgiram na década de 1980 e desde então vem prosperando e mostrando crescimentos significativos (WHEELER, 2006). O crescimento do setor de hotéis *boutique* e *lifestyle* tem sido uma das tendências mais vistas na hotelaria nos últimos anos, sendo considerado um segmento em emergência (DAY; QUADRI; JONES, 2013).

O conceito de hotéis *boutique* está muito atrelado aos hotéis chamados *design* e também *lifestyle*, e assim, Schrager, considerado o pai dos hotéis *boutique*, relata – em projeto da história oral dos hotéis *boutique* (TING, 2017) - como surgiu o termo “hotel *boutique*”. Segundo ele, seu parceiro Steve Rubell usou estas palavras para tentar transmitir ao público o conceito que estavam tentando trazer aos hotéis. Enquanto os outros hotéis eram abrangentes e estavam por todas as partes, podiam ser considerados “lojas de departamento”, o hotel de Schrager e Rubell era diferente, possuía foco e algo a dizer, não se importando quanto ao tamanho, e dessa forma, eram considerados *boutique*. Posteriormente, os criadores perderam a propriedade da palavra e esta começou a ser usada pelo mundo todo, e assim Schrager conta que procurando afastar-se do conceito disseminado sem pormenores, evidenciou seu conceito como um “estilo de vida”, que era o que eles procuravam manifestar em seu hotel, e assim, ele mesmo fala que não há diferença entre os dois conceitos, hotel *boutique* e hotel *lifestyle* são a mesma coisa (TING, 2017).

Hotéis *boutique* são normalmente hotéis pequenos e que oferecem serviços de alto nível, experiências ímpares no âmbito cultural ou histórico e também serviços interessantes aos hóspedes, como afirmam os autores Day, Quadri e Jones (2013). Em resumo, hotéis *boutique* são únicos.

Anhar (2001) afirma que a definição de hotel *boutique* pode variar bastante, no entanto, existem algumas características que são comuns à maioria, como a forma de arquitetura e *design*, e serviços. Em resumo, são caracterizados por sua atmosfera intimista, que se diferenciam dos demais hotéis de rede pela atenção personalizada dada aos hóspedes (USA TODAY, 2017). Os hotéis *boutique* se destacam pela criação de uma intimidade e conexão entre colaboradores e hóspedes, buscando sempre que todos os membros da equipe reconheçam os hóspedes pelo seu nome (ANHAR, 2001).

Sobre a arquitetura e *design*, não existem padrões, mas o que domina são espaços diferenciados e intimistas, uma vez que, é muito comum os hotéis *boutique* combinarem detalhes históricos com elegância e que transcendem as modas (ANHAR, 2001). Quanto aos serviços, o diferencial dos hotéis *boutique* vai além do número de apartamentos – que costumam não exceder 150 UHs -.

A valorização do hotel *boutique* é motivado por dois principais fatores: reutilização e adaptação de pequenos locais e edificações antigas; consumidores críticos e conscientes a respeito da imagem, possibilitando o aproveitamento da especialização dos hotéis *boutique* (WHEELER, 2006).

Os hotéis *boutique* ilustram princípios “anti-massa” de pequenas propriedades individuais – advindas do turismo da era pós-moderna –, e dedica-se a interesses e nichos de mercado mais segmentados (WINTER; TEO; CHANG, 2009).

Wheeler (2006), buscando explicar a corrente de hotel *boutique* nos Estados Unidos aborda a evolução do interesse do consumidor pelo estilo e *design*, se estendendo até mesmo às escolhas dos hotéis. Wheeler (2006) cita também o fato de que atualmente as pessoas estão aparentemente mais dispostas a pagar mais por um hotel que possa lhes proporcionar uma experiência única, sendo verdadeiros destinos.

Aguirre *et al* (2017a) em uma análise sobre a experiência dos turistas que se hospedam em hotéis *boutique* na região de Querétaro, México, atrelada à teoria da economia da experiência de Pine e Gilmore, concluem que é a experiência estética – ligada aos recursos físicos – é a experiência mais citada nos comentários de avaliação dos hotéis *boutique*, abordando três principais aspectos: localização, equipamentos e

tecnologia. Tal fato pode ser explicado pelo perfil do hóspede de hotel boutique ser um turista que valoriza a decoração, o conforto e o espaço dos apartamentos. Outro aspecto também muito valorizado pelos turistas, foi em relação aos recursos humanos, pelo tratamento com atenção que fizeram de sua estadia uma experiência memorável (AGUIRRE *et al*, 2017a).

Quanto a rentabilidade dos hotéis boutique Aguirre *et al* (2017b), constataam que ela pode ser explicada a partir da teoria dos recursos e capacidades (TRC) e da teoria da economia da experiência (TEE), complementado pela capacidade de gerar experiências memoráveis, enquanto os recursos que estão envolvidos para a geração destas experiências são recursos físicos, tecnológicos, humanos e de reputação. Dessa forma, qualifica-se os hotéis boutique pelo uso de experiências para sua própria definição (AGUIRRE *et al*, 2017b).

Deanna Ting (2017) consegue ainda retratar a essência de hotéis *boutique* quando diz:

Antes dos hotéis *boutique*, hotéis eram concebidos para simplesmente oferecer um lugar confortável para ficar. Depois dos hotéis *boutique*, um hotel era esperado para oferecer muito mais: tornou-se uma experiência, uma mudança na maneira como você se sente quando você viaja, e o que você espera ter. (TING, 2017 tradução nossa).

Um hotel classificado como *boutique*, portanto, independentemente do viés empregado, exige esforço e perfeição. Traz consigo uma enorme responsabilidade quanto a qualidade de serviços e atendimento aos hóspedes, que deve ser sempre superior àquela esperada, procurando proporcionar uma experiência única a todos eles, criando também um relacionamento estreito e duradouro.

2.2 GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

A gestão de empreendimentos hoteleiros envolve uma gestão estratégica, gestão organizacional e gestão operacional, que depois pode ser dividida em muitas outras através da departamentalização.

A gestão organizacional abrange as instalações, recursos humanos, os equipamentos necessários ao funcionamento de uma empresa hoteleira, e divisão de trabalho a partir da criação de postos de trabalho (PETROCCHI, 2002).

Como qualquer outra empresa ou instituição social, os hotéis distribuem o trabalho em departamentos, e cada um deles é encarregado de uma série de tarefas e serviços (VALLEN; VALLEN, 2003).

Fica a critério de cada hotel fazer a separação de seus setores de acordo com suas necessidades, contudo, de forma ampla, são divididos da seguinte forma: serviço de recepção, sendo basicamente a própria recepção (mensageiros, manobristas e *conciergerie*); serviço de governança, abrange serviços de limpeza e organização das UHs e áreas comuns, e o setor de manutenção; serviço de alimentos e bebidas (A&B), que contempla todos os serviços de alimentação; setor administrativo, que contém áreas as quais os serviços não são prestados diretamente ao cliente, mas possuem impacto na qualidade dos serviços prestados, como recursos humanos, setor financeiro, setor de compras, estoque e almoxarifado, entre outros; e também os serviços de lazer e recreação que não necessariamente estão inclusos em todos os hotéis (GUZELA, 2014).

Petrocchi (2002) afirma que a estrutura de um hotel possui dois tipos de órgãos, os de linha e os de apoio, e que a departamentalização pode ser feita de acordo com as particularidades de cada empresa. O órgão de linha - *front office* – está ligado diretamente com a prestação de serviços, enquanto o órgão de apoio – *back office* – opera fora do alcance do cliente.

Dentro do setor administrativo pode-se encontrar um cargo que voltou com força para o mercado, visto que a cada dia tem-se novos desafios para superar a concorrência, é o cargo de *revenue manager*.

A função de *revenue manager* surgiu com o objetivo de melhorar as receitas de hotéis e companhias aéreas, lidando com situações decorrentes da concorrência e para deixar a margem de lucro mais estreita. O *revenue manager* deve precificar o produto de acordo com as tendências do mercado e estudos de previsão de tendências para segmentos específicos, e por isso esse profissional deve trabalhar com o acompanhamento de dados, perfil de consumo e tendências de mercado, tais como:

- Preço aplicado pelos hotéis de mesma categoria;
- Tendência de consumo;
- Eventos previstos para determinados períodos;
- Resposta ao valor praticado;

- Ocupação média do meio de hospedagem;
- Ocupação média dos hotéis da mesma categoria;
- Custos, despesas e margem de lucro.

(GUZELA, 2014).

Quanto a gestão estratégica, Costa (2006) explica que o seu conceito envolve muito mais fatores se comparado com o planejamento estratégico, uma vez que a gestão estratégica abrange as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejamento de formulação de uma finalidade comum a toda a organização, escolha de estratégias, definição de metas, e atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e para o acompanhamento da implantação, sem esquecer dos processos de revisão dos planos, com o objetivo de mantê-los sempre atualizados às realidades da organização.

Na gestão estratégica empresarial, informações referentes ao ambiente interno ou externo, mas que dizem respeito ao desempenho da empresa, orientam as decisões que devem ser tomadas pelos gestores, além de direcionar mudanças e aprimorar as perspectivas sobre o futuro (CALLADO *et al*, 2008).

A empregabilidade dos recursos humanos também pode ser considerada um fator estratégico nas empresas turísticas, como afirma Paixão (2006). O autor aborda o assunto como uma ferramenta muito importante e que reflete em todos os níveis organizacionais, principalmente na melhora da qualidade dos serviços prestados, elemento fundamental para hotéis de luxo (PAIXÃO, 2006).

Por isso, ao abordar estratégias de gestão empresarial, deve-se considerar vários aspectos, e não apenas aqueles ligados à gestão financeira, e para isso existem algumas medidas de desempenho que podem auxiliar o gestor a monitorar a empresa por outros ângulos.

As medidas de desempenho estão inseridas nas operações estratégicas, já que é através delas que a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram seu comportamento em relação às metas estabelecidas durante o planejamento estratégico. No entanto, não é fácil determinar o que deve ser medido e avaliado nas diferentes áreas de uma empresa (CALLADO *et al*, 2008).

Cypriano (2014) comenta sobre cinco elementos principais para a criação de vantagens competitivas em um hotel: alianças estratégicas, tecnologia de informação e comunicação (TIC), renovação e inovação, gestão do conhecimento e da qualidade

e *hotel asset management* (gestão de ativos do hotel). Investindo nas TICs ganha-se produtividade, proximidade com o cliente, e sistemas de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento. Enquanto isso, o objetivo do *hotel asset management* é de além de auxiliar nas estratégias de *revenue* e *pricing*, garantir uma política de preços e de eficiência operacional que proporcione um bom alcance do potencial de rentabilidade do hotel, qualidade, controle de custos e conservação do imóvel (CYPRIANO, 2014).

Nota-se, portanto, que não há um tipo de gestão - seja ela, estratégica, organizacional ou operacional – ideal, e sim aquelas que mais se adaptam a cada tipo de hotel e seus objetivos propostos.

2.2.1 Indicadores financeiros e não financeiros

Durante o processo de planejamento de um hotel devem ser selecionados alguns indicadores que auxiliem os gestores a avaliar o desempenho do empreendimento, sendo possível averiguar se o hotel está ou não evoluindo de acordo com os objetivos estratégicos traçados (PETROCCHI, 2002).

Teles, Junkes e Gomes (2013) articulam que ao considerar que o objetivo principal de todo hotel é atingir um lucro apropriado ao valor do capital investido e que para alcançar esse objetivo é preciso desenvolver um quadro de ações que contemplem o desempenho financeiro e operacional, envolvendo medidas capazes de direcionar os objetivos e atividades utilizadas a fim de atingir às expectativas dos gestores e *stakeholders*.

Dessa forma, para que haja um desempenho de acordo com o resultado esperado é indispensável que os gestores contem com um conjunto de medidas e indicadores que possam controlar os aspectos financeiros e não financeiros (TELES; JUNKES; GOMES, 2013).

Callado *et al* (2008) explica que os indicadores podem ser apontados como financeiros e não financeiros. O indicador financeiro é uma medida de quantidade expressa em valor monetário, como por exemplo o lucro e o retorno sobre os investimentos, já o indicador não financeiro, apesar de também ser uma medida quantitativa, ele não é expresso em valor monetário, é apresentado em uma métrica

diferente, como por exemplo a participação no mercado e a evolução do volume de produção (MORISSETE, 1977 apud CALLADO *et al*, 2008).

Os indicadores têm como objetivo avaliar o desempenho de cada setor de uma empresa estabelecendo metas para cada um deles. Desse modo, a direção do hotel deve responder pelos objetivos estratégicos, enquanto os demais órgãos responderão pelos indicadores de cada um dos departamentos em que estão inseridos (PETROCCHI, 2002).

Em resumo, os indicadores podem ser tratados como uma perspectiva estratégica, que contribuem para o sucesso de uma organização, a partir da definição de um conjunto de metas de desempenho e identificação das ações necessárias para atingi-las (ARAÚJO, 2001).

Petrocchi (2002) apresenta uma relação de indicadores de desempenho que cabem à hotelaria, e enfatiza que cada caso deve ser examinado de acordo com as características e desafios de cada empreendimento, e é função do administrador designar as ferramentas mais compatíveis com sua empresa.

QUADRO 2 - TIPOS POSSÍVEIS DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA HOTELARIA

DIREÇÃO DO HOTEL – tipos possíveis de indicadores
Faturamento
Custos variáveis, custos fixos, custos totais
Taxas de ocupação
Número de diárias vendidas no período
Rentabilidade
Evolução do patrimônio líquido
Endividamento
RECEPÇÃO – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação dos hóspedes
Número de reclamações de hóspedes
Erros nos preenchimentos de FNRH
Erros nos procedimentos de check-in e check-out
Ocorrências de anomalias no faturamento
Anomalias nos relatórios de ocupação de UHs
TELEFONIA – Tipos possíveis de indicadores
Número de reclamações de hóspedes
Erros no faturamento de serviços de telefonia
Disponibilidade de acesso ao público externo
Custos de telefonia
Reclamações dos empregados do hotel
Número de defeitos na telefonia por mês
RESERVAS – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação dos clientes
Número de reclamação dos hóspedes
Reclamações de operadoras e agências
Reclamações de empresas clientes

Falhas na garantia de reservas
Falhas nos procedimentos comerciais
Erros nas elaborações dos mapas de ocupação do hotel
GOVERNANÇA – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação dos hóspedes
Número de reclamações dos hóspedes
Anomalias nas UHs indicadas pelos hóspedes
Erros nas elaborações dos relatórios de ocupação das UHs
Erros na indicação de consumo no minibar
Anomalias na rouparia
Anomalias na lavanderia
Anomalias na limpeza e arrumação das áreas sociais
EVENTOS E LAZER – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação dos clientes
Número de reclamações dos hóspedes
Número de eventos no período estudado
Repetição de eventos de clientes anteriores
Faturamento do setor
Ocorrências de anomalias
ALIMENTOS E BEBIDAS – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação dos clientes
Número de reclamações de hóspedes
Número de refeições vendidas no almoço e no jantar
Tempos médios de atendimento aos pedidos
Anomalias na guarda e manuseio de alimentos
Anomalias na higiene das instalações
Faturamento do setor
VENDAS – Tipos possíveis de indicadores
Aumento da ocupação hoteleira
Número de eventos captados
Número de visitas no período
Relação custo benefício do setor
Número de novos clientes
PROMOÇÃO – Tipos possíveis de indicadores
Aumento da ocupação hoteleira
Número de eventos que participou
Número de contatos em resposta às ações promocionais
Número de reservas por promoção
Espaço conquistado em mídia espontânea
Relação custo-benefício dos recursos investidos
Locais de origem dos hóspedes
Tipo de turismo
Tempo médio de permanência
Número de leitos ocupados por UH
Taxas de ocupação por segmentos de mercado
Faixa de renda dos clientes e demais características sociais
INTERNET – Tipos possíveis de indicadores
Número de contatos
Número de reservas
Relação custo-benefício dos recursos investidos
Tipo de turismo
Local de origem do hóspede
Perfil do hóspede
Tempo de permanência
RECURSOS HUMANOS – Tipos possíveis de indicadores
Porcentagem de pessoal treinado
Número de cursos no período
Clima de trabalho

Índice de rotatividade
Número de reclamações trabalhistas
Número de acidentes de trabalho
Anomalias no relacionamento intra-equipe
Uniforme e apresentação dos empregados
ÁREA FINANCEIRA – Tipos possíveis de indicadores
Custo por UH
Custo por UH ocupada
Índice de liquidez
Evolução da margem de contribuição
Controles de custos setoriais
Desempenho do contas a receber
Desempenho do contas a pagar
Anomalias do controle do ocupação das UHs
Acompanhamento dos valores em estoques
SERVIÇOS GERAIS – Tipos possíveis de indicadores
Níveis de estoques praticados
Custo do estoque
Nível de preços de aquisições de materiais
Anomalias nos materiais recebidos
Ocorrências na área de segurança patrimonial
INFORMÁTICA – Tipos possíveis de indicadores
Nível de satisfação do hóspede
Nível de satisfação do usuário interno
Anomalias nos relatórios dos diversos sistemas
Anomalias nos equipamentos e operação do sistema
MANUTENÇÃO – Tipos possíveis de indicadores
Número de anomalias em equipamentos no período
Número de anomalias nas instalações prediais
Nível de realização do programa de manutenção preventiva
Controle dos tempos de paralisação de equipamentos
Consumo de energia elétrica
Consumo de água
Consumo de lubrificante e peças
Despesas com manutenção
Gastos com substituição de equipamentos
Custos dos contratos de manutenção terceirizada
Número de horas extras do setor no período

FONTE: PETROCCHI (2002).

Isto posto, cabe ao gestor analisar os objetivos e metas propostos em seu empreendimento, avaliando aspectos relativos a finanças ou não, e estabelecer os índices mais apropriados para analisar o seu negócio.

A seguir alguns indicadores muito utilizados pelos empreendimentos hoteleiros:

2.2.1.1 Taxa de ocupação e diária média

Ribeiro (2011) explica sobre como é feita a avaliação dos índices de ocupação dos meios de hospedagem. A relação entre a demanda – número de UH's ocupadas – e a oferta – número de UH's disponíveis – sugere como o hotel está caminhando. Essa relação é comumente conhecida como percentual de ocupação hoteleira, taxa de ocupação ou então apenas ocupação. Vallen e Vallen (2003, p. 29), dão uma relevância maior a esse índice quando afirmam que essa taxa pode expressar a pergunta “como se comportam as negociações do hotel em relação ao número de apartamentos que poderiam ter sido ocupados?”

O cálculo da ocupação é feito de forma simples, sendo uma fração na qual o número de UH's ocupadas é dividido pelo número total de UH's (ou número de UH's disponíveis), e apresentado em forma de um percentual (VALLEN; VALLEN, 2003). A taxa pode ser calculada pelo espaço de uma noite, um mês, um ano:

FIGURA 1 – CÁLCULO DA TAXA DE OCUPAÇÃO

$$\text{Taxa de ocupação (\%)} = \frac{\text{Nº de UHs ocupadas}}{\text{Nº de UHs disponíveis}}$$

FONTE: A autora (2017).

Uma diária é definida com o preço de hospedagem equivalente a utilização de uma UH, pelo período entre a entrada (*check-in*) e saída (*check-out*) (PETROCCHI, 2002).

O sucesso de um hotel depende da relação entre ocupação e diária média. Geralmente a diária média aumenta de acordo com a ocupação, ou seja, quanto maior for a demanda, mais caras são as diárias (VALLEN; VALLEN, 2003).

Então definimos a diária média (DM), também chamada de RevPOR (*Revenue per Occupied Room*), receita por apartamento ocupado ou preço médio da diária por UH, como o resultado da divisão da receita de hospedagem anual (ou então do período que se pretende calcular a média da diária) pelo número de UH's

efetivamente ocupadas no mesmo período. O cálculo é considerável uma vez que os hotéis praticam diferentes diárias de acordo com cada tipo de UH, ou mesmo pela aplicação de promoções e tarifas acordo, com desconto (PETROCCHI, 2002).

Para calcular a receita por apartamento ocupado, devemos levar em conta que a ocupação mede, de certa forma, a participação do hotel no mercado, portanto, mede quantidade. Já a qualidade pode ser medida pelo total recebido por cada apartamento vendido (VALLEN; VALLEN, 2003).

FIGURA 2 – CÁLCULO DA DIÁRIA MÉDIA

$$\text{Diária Média (R\$)} = \frac{\text{Receita total de hospedagem}}{\text{Nº total de UHs} * \text{quantidade de dias} * \text{taxa de ocupação do período}}$$

FONTE: A autora (2017).

Dessa forma, como visto acima, a taxa de ocupação e a diária média, são indicadores muito importantes e capazes de atestar a saúde do empreendimento, principalmente em termos financeiros.

2.2.1.2 RevPAR

A RevPAR, antigamente chamada de tarifa média por apartamento disponível, ressurgiu com uma importância muito maior do que aquela dada há 25 anos. A RevPAR mede a receita por apartamento em relação ao número total de apartamentos disponíveis, diferente da diária média, que calcula a receita a partir apenas dos apartamentos realmente ocupados (VALLEN; VALLEN, 2003).

Sendo assim, para calcular a RevPAR, divide-se a receita total pelo número de habitações disponíveis, medindo, dessa forma, a receita gerada por cada UH (TELES; JUNKES; GOMES, 2013). Contudo, como a RevPAR envolve preço e ocupação, a multiplicação da diária média pela ocupação também resulta na RevPAR (VALLEN; VALLEN, 2003).

FIGURA 3 – CÁLCULO DO REVPAR

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Receita de hospedagem}}{\text{Nº de apartamentos disponíveis para venda}}$$

$$\text{RevPar} = \text{Diária Média} \times \text{Taxa de Ocupação}$$

FONTE: A autora (2017).

Esse indicador diz respeito ao equilíbrio entre demanda e tarifa, já que normalmente quando a ocupação cai, a tarifa tende a cair também (VALLEN; VALLEN, 2003).

2.2.1.3 Ponto de equilíbrio

Para que um hotel atinja seu ponto de equilíbrio – ponto no qual não há lucros nem perdas – é preciso que a taxa de ocupação seja o suficiente para cobrir pelos menos seus custos fixos e variáveis. O ponto é expresso em percentual de ocupação, e nele estão inseridos o montante de negócios realizados e o montante de custos, e quando os dois são iguais quer dizer que o empreendimento atingiu seu ponto de equilíbrio (RIBEIRO, 2011).

Petrocchi (2002) afirma que a análise do ponto de equilíbrio, também conhecido como “ponto de ruptura”, ou “ponto de igualação” e em inglês *break-even point*, é um referencial para a sobrevivência da organização, pois quando o hotel opera acima dele significa que ele está produzindo lucros, e quando opera abaixo do ponto de equilíbrio significa que o hotel está dando prejuízos.

A quantia de ocupação necessária para chegar ao ponto de equilíbrio diminui quando os custos fixos – como as taxas de juros de empréstimos tomados para a construção do hotel por exemplo – diminuem, já que grande parte dos custos de um hotel são relacionados as despesas fixas. O mesmo acontece quando há um aumento

na diária média ou valores de consumo de alimentos e bebidas significativo (VALLEN; VALLEN, 2003).

2.3 REVENUE MANAGEMENT

Proveniente do avanço de novas tecnologias, o turismo vem se consolidando cada dia mais, especialmente quando se trata dos setores de telecomunicação e transportes, e dessa forma iniciou-se o desenvolvimento de instrumentos que gerassem maior rentabilidade e competitividade às companhias inseridas no seguimento do turismo - visto que se presencia um cenário de transformação contínua (PAROLIN, 2014).

Dessa maneira, por conseguinte a perda de receita pelas empresas aéreas ocasionada pela decolagem de um assento vazio criou-se a estratégia de gerenciamento de receitas, visando maximizar a receita através de uma política tarifária baseada na oferta e na demanda, sem deixar de evidenciar o dinamismo do mercado competitivo (PAROLIN, 2014).

Para Cross (1998) o *revenue management* (RM) consiste na aplicação de mecanismos que podem prever o comportamento do consumidor em relação aos nichos e otimizar a conexão entre disponibilidade e oferta de preços visando a maximização de receitas. O RM prioriza o aumento da receita ao invés do corte de custos ou *downsizing*.

Resumidamente, o *revenue management*, ou gerenciamento de rendimentos é o ato de controlar preços e delimitar a ocupação na tentativa de maximizar a receita de hospedagem (VALLEN; VALLEN, 2003).

É importante destacar que “*Yield Management*” (YM) é um termo que vem sendo aplicado como sinônimo de *Revenue Management*. O termo começou a ser utilizado pelas companhias aéreas, e pouco depois surgiu o *Revenue Management*, que é a forma mais utilizada atualmente para denotar as estratégias de maximização de receitas (CROSS, 1998).

Tallury e Van Ryzin (2005) mencionam outras nomenclaturas utilizadas à essa prática nos últimos anos como gerenciamento de rendimentos (*yield management*), o termo tradicionalmente utilizado nas companhias aéreas; preços e gerenciamento de receita; preços e otimização de receita; otimização do processo de receita; gestão da

demanda; gerenciamento da cadeia da demanda. Para referir-se, porém, às técnicas, métodos, decisões, processos e tecnologias utilizadas no gerenciamento da demanda, utiliza-se o gerenciamento de receita (*revenue management*).

Para fins de uniformização, usaremos no presente trabalho o termo *Revenue Management* para referir-se ao gerenciamento de receitas.

O RM pode ser definido, segundo Kimes (1989), como um processo de destinar o produto certo para o cliente certo por um preço certo, maximizando, dessa forma, a receita ou rendimento. Para Relihan III (1989) o RM é uma técnica de maximização de receitas, utilizando a economia básica para a criação de um *pricing* e controle de inventário, posteriormente ajustando o preço do quarto de acordo com a quantidade de quartos reservados para futuras chegadas.

Kimes (1989) afirma que o RM teve início na indústria aérea, quando ao final dos anos 1970, houve a desregulamentação e, conseqüentemente, um aumento na concorrência entre as companhias aéreas e que por isso elas se viram obrigadas a operar os seus aviões da maneira mais eficiente possível. Com isso, o RM foi desenvolvido a fim de aumentar a vantagem competitiva e a receita, logo, vender o assento certo ao cliente certo no preço certo com o intuito de maximizar o rendimento (KIMES, 1989).

Em outras palavras, as companhias aéreas se viram obrigadas a fazer alterações nos preços das passagens com o objetivo de alcançar mais vendas, então começaram a fazer experiências com preços ajustados, que se baseavam em previsões de demanda, como por exemplo, oferecer passagens com desconto para as compras com muita antecedência, com o intuito de determinar um volume mínimo de ocupação e prever a demanda geral (VALLEN; VALLEN, 2003).

Na hotelaria, o RM procura maximizar a receita total do hotel enquanto conserva a qualidade dos serviços (MORAIS, 2002), e a maximização de receitas é resultado de um gerenciamento entre a administração de demanda e faturamento, compreendendo também o uso de ferramentas de marketing (PAROLIN, 2014).

Gomes (2004) afirma que a companhia aérea American Airlines, após a implementação de um sistema de gerenciamento de receitas, apresentou em um período de 3 anos um aumento de 4 a 5% nas receitas globais. Além disso, o autor ainda conta que a *Hertz Rent a Car* – devido ao programa de gestão de receitas - apontou um aumento médio de 5% nas receitas de cada automóvel alugado.

Kimes (1989), enfatiza que as companhias aéreas e os hotéis têm muito em comum, como capacidade relativamente fixa, sendo necessário usar sua capacidade da melhor maneira possível (mais rentável), o que os torna candidatos ideais para sistemas de gerenciamento de rendimento.

Para Relihan III (1989), a grande maioria dos gestores na hotelaria aposta na ideia de baixar os preços quando há pouca demanda - estimulando as vendas - e aumentar os preços em períodos em que há excesso de demanda. Kimes (1989) afirma que é evidente que um gestor preferiria vender todos os quartos na tarifa mais alta possível, no entanto, uma vez que essa prática na maioria das vezes é inviável, poderá acarretar em quartos vazios, desta forma o RM está ligado ao número de quartos que devem ser vendidos a vários tipos de tarifas, levando em conta que o oposto tampouco deve ser praticado, pois ao ter 100% de ocupação com tarifa muito baixa, a receita da prática de tarifas mais elevadas é perdida.

Assim, como afirma Kimes (1989), essa técnica (RM) é bastante apropriada quando uma empresa opera com uma capacidade relativamente fixa, quando a demanda pode ser segmentada e flutua, quando possui um estoque perecível, quando o produto é vendido com certa antecedência, e quando o custo marginal de venda é baixo e ao mesmo tempo o custo marginal de produção é elevado.

É muito comum que os hotéis meçam sua performance baseando-se apenas na porcentagem de ocupação e valor da diária média, entretanto, esse diagnóstico possui uma lacuna que precisa ser preenchida, quando há uma análise de dois instrumentos de medida e a receita de quartos que eles produzem (MORAIS, 2002).

Orkin (2004) define a estatística de rendimento como sendo uma simples medida da eficiência de práticas e políticas que são aplicadas para gerar receitas das vendas. Esta estatística pode ser calculada pela receita constatada (o recibo da receita atual) dividida pela receita potencial (renda alcançada pela venda do total de quartos pela tarifa máximo). A mesma estatística pode ser medida multiplicando a taxa de ocupação pela eficiência da taxa – tarifa média dividida pela tarifa máxima. Orkin (2004) ainda ressalta que é muito comum que expressemos a diária média como um valor simples em reais, no entanto, ela também pode ser expressa pela razão entre a diária real e a potencial. Sendo assim, a estatística de rendimentos está relacionada com a combinação de ocupação e diária média (convertida em uma razão).

A precificação na gestão de rendimentos baseia-se em duas composições de preços: diferenciação de preços (preços variados são capazes de gerar aumento da

receita) e preços baseados na demanda (alguns clientes podem estar dispostos a pagar preços mais altos que outros) (KIMES, 2010).

É importante destacar que o *Revenue Management* é uma combinação de várias ferramentas, técnicas e práticas, com o objetivo de obter a maximização da receita. Não se trata, portanto, somente de um sistema de computador, pois esse gerenciamento necessita de pessoas com conhecimento teórico sobre controle de inventário e suas implicações (MORAIS, 2002).

Ou seja, o RM é baseado em uma previsão da demanda por segmentos e outros modelos de otimização, utilizando de uma técnica que calcula a melhor política de preços visando a maximização dos lucros a partir da venda de um produto ou serviço (MORAIS, 2002).

Portanto, assim como afirmam Vallen e Vallen (2003), qualquer gestor experiente que flutuou os valores de diária conforme a ocupação para determinada data (alta ocupação, feriados, eventos especiais), ou mesmo que bloqueou os últimos apartamentos disponíveis para as reservas de longa estadia, estava utilizando o gerenciamento de rendimentos. Assim podemos ver que esta prática não é nenhuma novidade, o que existe hoje é a incorporação dos *revenue managers* no quadro de funcionários e automação do gerenciamento em sistemas complexos de administração hoteleira (VALLEN; VALLEN, 2003).

Sendo assim, não se trata de uma ferramenta de gestão moderna, mas que está ganhando espaço atualmente entre os hotéis e que deve ser desenvolvida cada vez mais, procurando oferecer uma gestão ideal para os hotéis de acordo com seus objetivos.

2.3.1 A aplicabilidade do *revenue management* na hotelaria

Existem algumas diferenças acentuadas entre a aplicação de técnicas de gerenciamento de rendimentos na indústria aérea e na hotelaria, como estadia de múltiplas noites, efeito multiplicador da venda dos apartamentos sobre os outros serviços do hotel, sistema de informação mais descentralizado nos hotéis e o *lead time* das reservas, que no caso dos apartamentos, normalmente é bem maior (MORAIS, 2002).

A estadia de múltiplas noites, refere-se à quando um hóspede faz uma reserva para um período maior do que apenas um pernoite. Já o efeito multiplicador da venda dos apartamentos sobre os outros serviços do hotel acontece quando o hóspede acaba consumindo além do que está incluso em sua diária, como itens do minibar, solicitação de serviços de lavanderia, Spa, e *room service*. Chama-se de *lead time* o período de tempo entre a efetuação da reserva e a data de hospedagem de fato.

O RM desenvolvido nos hotéis possui alguns problemas específicos, que as companhias aéreas não enfrentam, como por exemplo estadias de várias noites – nesse caso as companhias aéreas devem lidar com as diferentes pernas de voo -, prazo de reservas para várias categorias de apartamentos, falta de taxas distintas, e sistemas de informação descentralizados (KIMES, 1989).

Outro aspecto que deve ser levado em conta é o inventário perecível, o que também acontece com os assentos dos meios de transportes comerciais. Quando um não é vendido em uma noite, esta noite de quarto está perdida, e o gestor não pode colocá-la em estoque para uso em outra hora (KIMES, 1989).

O gerenciamento de receitas deve focar no preço de venda, e não nos custos, substituindo o preço baseado no custo pelo preço baseado no mercado, a fim de equilibrar a oferta e a procura, deve-se também explorar o ciclo de valor do produto e reavaliar continuamente as oportunidades para gerar receitas (GOMES, 2004).

Dessa maneira, a aplicabilidade do *revenue management* na hotelaria requer estudos específicos, visto que, possui necessidades particulares de acordo as políticas de cada empreendimento.

2.3.1.1 A aplicação das técnicas do *revenue management* na hotelaria

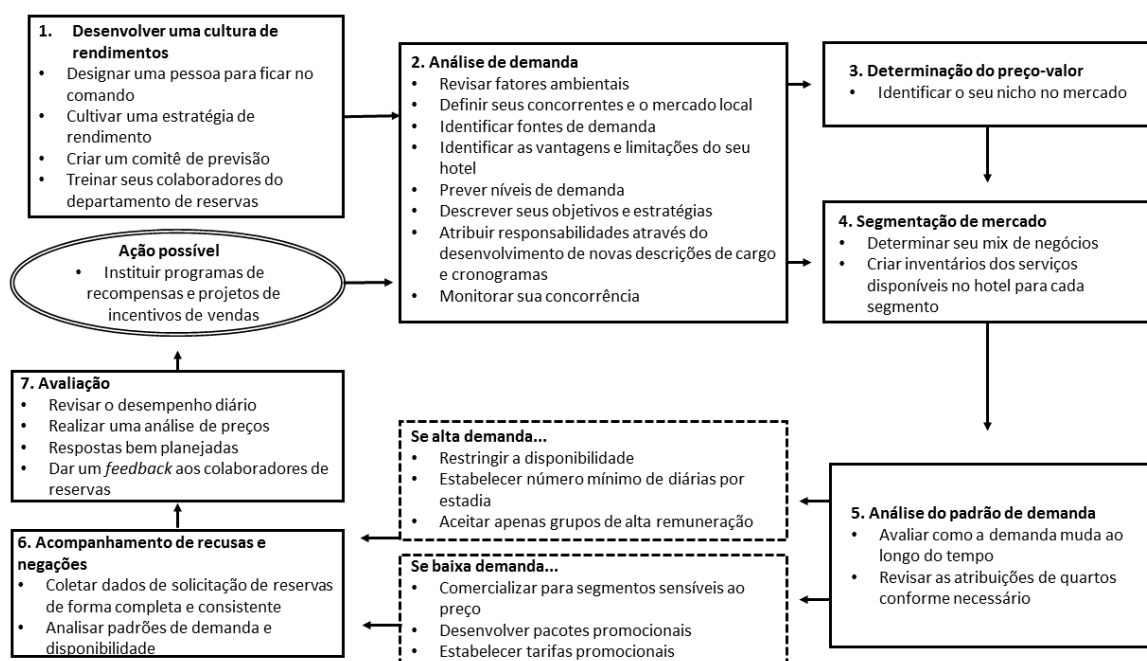
Kimes (1989) denomina alguns requisitos de um sistema de gestão de rendimento, como conhecer o padrão em que os clientes fazer reservas, padrão de demanda por segmento de mercado, política de *overbooking* definida e, também, uma concepção do efeito da mudança de preço pela demanda. Para que esses requisitos sejam atendidos é imprescindível que haja um bom sistema de informação que mantenha os dados facilmente acessíveis. E para operar qualquer sistema de gerenciamento de rendimentos, o hotel deve disponibilizar de informações de demanda histórica por segmento de mercado, também discriminada por hora do dia e

dia da semana. Esses dados históricos são utilizados para construir previsões para cada um dos segmentos de mercado. Sem a previsão de demanda, o gerenciamento de rendimento não funciona corretamente.

Jones e Hamilton (1992), entrevistando os gerentes a respeito da gestão de rendimentos, visualizaram dois grandes problemas decorrentes da introdução de novas tecnologias e técnicas mais sofisticadas. O primeiro problema se dá quando há uma grande concentração nos detalhes da gestão de rendimentos, sendo incapaz de entender o conceito de forma ampla, o que acarreta o segundo problema, que é a falta de importância que se dá no papel das pessoas em uma gestão de rendimentos, enquanto a tecnologia da informação e os softwares são enfatizados.

Jones e Hamilton (1992) então, desenvolveram e relataram no artigo “*Yield Management: Putting People in the Big Picture*” sete passos para o sucesso de uma gestão de rendimento, dando ênfase ao papel que as pessoas possuem dentro do sistema.

FIGURA 4 – O PROCESSO DE YIELD MANAGEMENT



FONTE: Adaptado de JONES; HAMILTON (1992).

A figura acima mostra sete passos, em ordem, para o sucesso de uma gestão de rendimentos, incluindo hipóteses para cada etapa, e que serão evidenciados, com o embasamento de outros autores também, no quadro abaixo:

QUADRO 3 - OS 7 PASSOS PARA O SUCESSO DE UMA GESTÃO DE RENDIMENTO

<p>1º passo: desenvolver uma cultura de rendimentos</p>	<p>Esta etapa procura averiguar que todos os envolvidos na empresa entendem o que é a gestão de rendimento de forma holística, uma vez que a gestão de rendimentos deve se tornar uma parte integrante da rotina da rotina de trabalho de todos os colaboradores. Esse processo em busca de uma cultura de rendimento envolve a seleção de pessoas com habilidades no uso da TI e em realização de análises, o uso de medidas de desempenho de gerenciamento de rendimento a fim de avaliar o desempenho da gestão no empreendimento, incluir a gestão de rendimentos nas descrições de funções dos colaboradores, e modificar a remuneração dos colaboradores conforme haja uma melhora na gestão de rendimentos resultante do bom desempenho operacional (JONES; HAMILTON, 1992).</p> <p>O treinamento dos funcionários é primordial, como seria com qualquer implantação de novo sistema. Os funcionários devem ser capazes de compreender o objetivo da gestão de rendimentos, de que maneira ela funciona e como isso afetará o seu emprego (KIMES, 1989).</p>
<p>2º passo: análise de demanda</p>	<p>Com a análise de demanda o hotel é capaz de monitorar e controlar as forças – internas e externas – que influenciam a propensão em atingir receitas maiores, e os resultados dessa análise devem evidenciar a posição de mercado que o hotel busca com o intuito de atingir seus objetivos. Dessa forma, para os autores, a análise de demanda compreende a seleção de dados básicos sobre o empreendimento – localização, especificidades do local, formação demográfica, etc. - ; definição de demanda potencial dentro da área de localização e quantificação da demanda total; identificação dos concorrentes e pontos fortes de cada um; identificação de forças e fraquezas do empreendimento em cada segmento; diferenciação dos principais segmentos de mercado; previsão de demanda em termos financeiros e não financeiros e revisão dessas informações para posteriores decisões de negócios (JONES; HAMILTON, 1992).</p>
<p>3º passo: determinação do preço-valor</p>	<p>Os autores ressaltam que é muito importante que os gerentes reavaliem suas tarifas e procurem reconhecer como o valor é percebido pelos clientes, e esse reconhecimento pode ser feito através de pesquisas de mercado e, também, discussões informais (JONES; HAMILTON, 1992).</p>

4º passo: segmentação de mercado	<p>Para Kimes (1989), a capacidade de segmentar os mercados é essencial para que a gestão seja eficaz, pois a intenção é que os gerentes tenham diferentes planos de marketing para os diferentes tipos de clientes. Assim, também, é possível criar pacotes de produtos específicos para atrair cada segmento de mercado, como por exemplo, quando um turista de negócios de um determinado país prefere ter alguns serviços inclusos na diária e esses mesmos tipos de hóspedes não são particularmente sensíveis ao preço, então pode-se criar um pacote com os serviços inclusos e por um preço mais elevado do que o cobrado normalmente. Por outro lado, um outro segmento de mercado, mais sensível ao preço, estão dispostos a fazer reservas com muita antecedência, ou não reembolsáveis, desde que paguem um preço mais baixo do que o normalmente praticado (KIMES, 2010).</p> <p>Enquanto isso, Kaminski e Smith (2016), ressaltam que a gerência pode empregar a estratégia “dias de semana <i>versus</i> finais de semana”, com tarifas diferenciadas, de domingo a quinta-feira e outra para sexta-feira e sábado, ou também a estratégia de preços “dinâmicos”, que variam conforme a ocupação.</p> <p>As ofertas de preços ainda podem se diferenciar conforme os segmentos de demanda. Existem as tarifas corporativas especiais, voltadas para os clientes comerciais que viajam a negócios, esse perfil costuma reservar apartamentos dentro de um período mais curto e possuem um orçamento maior para viagens. As empresas maiores costumam negociar tarifas frequentemente visto o alto nível de negócio que produzem para o hotel (KAMINSKI; SMITH, 2016).</p> <p>Para o segmento que consome os pacotes de lazer e reservas antecipadas – caracterizados como hóspedes sensíveis aos preços e que estão sempre em busca dos melhores negócios -devem ser oferecidas tarifas especiais e pacotes que contemplem serviços que agreguem valor à experiência do hóspede, ou mesmo vantagens para quem faz reservas antecipadas com depósito antecipado não reembolsável (KAMINSKI; SMITH, 2016).</p> <p>Existem, também, os acordos de contrato, que são oferecidos para indústrias que necessitam de reservas constantemente, os hotéis que utilizam esse tipo de acordo são normalmente aqueles localizados perto de aeroportos ou portos marítimos e que possuem uma grande oferta de quartos, esse acordo pode fornecer uma boa base de ocupação (KAMINSKI; SMITH, 2016).</p> <p>Por último, tarifas válidas para agências de viagens que realizam reservas para terceiros e as agências de viagens <i>online</i> (OTAs) que trabalham com comissionamento (KAMINSKI; SMITH, 2016).</p> <p>Jones e Hamilton (1992) complementam afirmando que o objetivo de segmentar o mercado é também de identificar os níveis de demanda de cada segmento em diferentes épocas do ano,</p>
----------------------------------	--

	possibilitando uma previsão do número de apartamentos que atendem a necessidade de cada segmento.
5º passo: análise do padrão de demanda	<p>Esse passo consiste no processo de criação de uma previsão com base naquela já existente (JONES; HAMILTON, 1992).</p> <p>Os gestores também devem compreender a demanda flutuante, já que a demanda pode variar conforme o dia do mês, estação do ano, e com o gerenciamento de rendimentos é possível aumentar a ocupação durante o período de baixa ocupação e aumentar a receita durante o período de alta ocupação (KIMES, 1989).</p> <p>Os autores Jones e Hamilton (1992) ainda apontam fatores a se considerar quando a demanda é alta e quando a demanda é baixa. Quando há baixa demanda deve-se buscar empresa de segmentos sensíveis ao preço, oferecer tarifas promocionais quando houver resistência do cliente as tarifas normais e promover pacotes de baixo custo disponíveis para o mercado local. Já quando há uma demanda alta, deve-se levar em conta a limitação de disponibilidade de apartamentos em categorias mais baixas ou que possuam taxas de baixo rendimento; exigência de reservas para período mínimo de estadia e bloquear apartamentos apenas para grupos que estejam dispostos a pagar tarifas altas.</p> <p>Já Relihan III (1989) afirma que as previsões de demanda podem ser criadas de várias maneiras diferentes, e, enquanto alguns sistemas hoteleiros utilizam de análises sofisticadas de estatísticas de reservas, outros possuem uma técnica em que os gestores “ensinam” um computador a descreverem o padrão de demanda daquele hotel.</p> <p>Para Orkin (2004), as táticas de RM mais eficientes possuem orientação diária, ou seja, decisão de disponibilização de pacotes para os segmentos de mercados sensíveis as tarifas deveriam ser tomadas para as diárias e não por temporada ou períodos maiores. A importância de se ter uma análise do padrão de demanda pode ser vista também quando existe uma solicitação de grupos – os grupos geralmente invertem a razão ocupação x tarifa. Assim, possuindo uma previsão de demanda é possível tomar uma decisão sobre a disponibilidade de tarifas mais baixas para grupos a partir da demanda prevista para os dias solicitados.</p> <p>Para Kimes (1989), um tipo de questão pode ser respondida com uma boa gestão de rendimentos, a questão dos produtos vendidos com antecedência, que é o caso comum à vendas de grupos, que podem ser suas reservas feitas com anos de antecedência e é então que surge a incerteza, um grupo que quer pagar tarifas baixas pode ser aceito ou o gerente deve esperar e ver se um hóspede pagando preços altos irá aparecer?</p>
6º passo: acompanhamento de recusas e negações	A etapa é defendida pelo fato de que quando há um relatório, as informações utilizadas são apenas dos quartos ocupados, mas não há uma identificação de reservas que foram negadas, cancelamentos ou

	no-shows, e esses dados são muito importantes para fins de previsão. Para isso, se faz necessária a colaboração dos colaboradores do front-office e de reservas. (JONES; HAMILTON, 1992).
7º passo: avaliação	Nessa etapa é muito importante avaliar todo o sistema para garantir que todas as etapas estão integradas as outras e funcionando (JONES; HAMILTON, 1992).

FONTE: Adaptado de JONES; HAMILTON, 1992.

Além dos sete passos para o sucesso da gestão de rendimentos, outros autores falam sobre a importância de outras etapas para a maximização de rendimentos em um empreendimento hoteleiro.

Cross (1998), sugere sete princípios fundamentais do gerenciamento de receitas (RM) e que oportunizam a organização hoteleira a maximizar suas receitas e otimizar as oportunidades de mercado.

QUADRO 4 - OS SETE CONCEITOS ESSENCIAIS DO REVENUE MANAGEMENT

1. Focalize o preço em vez de os custos quando estiver equilibrando oferta e demanda	Na sabedoria convencional, o mais comum é aumentar a capacidade de produção quando há uma alta demanda pelo produto, e diminuir a produção quando essa demanda cair. Na tática de RM, Cross (1998) sugere que é preciso atacar primeiro as flutuações de curto prazo com o preço e depois com a capacidade, ou seja, a possibilidade de um incremento na receita ao analisar o preço em relação a demanda e não ao custo com o aumento de produção, é muito maior.
2. Substitua os preços baseados nos custos pelos preços baseados no mercado	Muito se sabe sobre a precificação dos produtos a partir do custo, aplicando uma pequena porcentagem de lucro aceitável em cima disso. Cross (1998), no entanto, justifica que os consumidores não estão a par ou interessados nos custos do produto, e atribuem um valor a ele a partir da sua necessidade, isto é, a percepção de valor aos olhos do consumidor está sob a influência de: alternativas disponíveis pela concorrência, renda disponível e necessidade do produto. Dessa forma, a tática de RM é determinar os preços com base na aceitação dos consumidores.
3. Venda para micromercados segmentados e não para mercados de massa.	Para Cross (1998) o sucesso para a maximização das receitas, a partir da determinação dos preços com base no mercado é a segmentação do mercado. Hoje, em oposição ao mercado de massa, no qual procura-se vender o maior número de unidades ao maior preço possível, as táticas de RM buscam oferecer preços diferentes a segmentos diferentes, variando de acordo com a sensibilidade ao preço de cada segmento.

4. Reserve seus produtos para seus clientes mais valiosos	Opondo-se ao sistema que atende o primeiro que chega, aqui Cross (1998) fala sobre a necessidade de priorizar os clientes mais valiosos, com o potencial de gasto maior, procurando atingir a melhor receita possível.
5. Tome decisões com base no conhecimento e não em suposições	Nesse princípio, segundo Cross (1998) é preciso processar informações coletadas a respeito do comportamento do consumidor e do mercado onde se encontra, e posteriormente analisa-las. Dessa forma, a partir das ferramentas do RM é possível tomar decisões com base no conhecimento, ou seja, a partir da previsão. A previsão reduz as incertezas do futuro e as torna em probabilidade, sendo possível conhecer as pequenas mudanças nos padrões de comportamento do consumidor.
6. Explore o ciclo de valor de cada produto	Nesse princípio encontra-se a otimização, pois a compreensão do ciclo de valor e da otimização de prazos e preços do produto em cada segmento de micromercado, é capaz de gerar a receita máxima. Essa otimização é realizada através do estudo dos resultados da previsão de atividade de consumo.
7. Reavalie continuamente suas oportunidades de receita	Aqui, ao contrário do que se vê na maioria das empresas a informação não cabe apenas a um nível de gerencia, para que esse tome as melhores decisões, mas devem estar acessíveis a todos os âmbitos em forma de ferramentas de apoio as decisões para que os colaboradores sejam capazes de tomar essas decisões em nível de micromercado, buscando tirar o máximo de proveito de qualquer oportunidade que possa surgir.

FONTE: CROSS (1998).

Já Blake e Buckhiester (2005), utilizam em uma abordagem mais moderna cinco passos obrigatórios para a maximização de receitas:

QUADRO 5 - OS CINCO ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS PARA AUMENTAR A RENTABILIDADE DO APARTAMENTO

1. Construa uma equipe de gerenciamento de receita	O <i>Revenue Management</i> é um processo estruturado de negócio, que deve colocar a responsabilidade nas mãos dos líderes e criar uma equipe envolvida diretamente com a definição de metas, tomada de decisão e gerenciamento de preço.
2. Se conhecer e conhecer seus concorrentes (cesta competitiva)	É preciso saber que tipo de hotel se trabalha e se as necessidades dos hóspedes estão sendo atendidas. A partir disso, o hotel pode se destacar de forma competitiva em frente aos seus concorrentes, garantindo tarifas mais elevadas. É preciso também sempre compartilhar seus indicadores de desempenho, e estar a par do desempenho dos seus concorrentes, a fim de medir o seu sucesso. Uma vez que os números mudam toda semana, estabeleça um dos membros da equipe de <i>revenue management</i> para construir um indicador de desempenho e faça um

	diagnóstico de como sua propriedade evolui ao longo do tempo.
3. Estabeleça preços estrategicamente	Quando se compreende sua propriedade e como seus concorrentes estabelecem seus preços, você é capaz de usar essa informação para estabelecer os preços da sua propriedade de forma estratégica. Primeiramente é preciso conhecer seus hóspedes, o meio em que fazem suas reservas e o custo que os canais de reserva possuem. Tendo esse conhecimento, é possível estruturar tarifas estrategicamente de forma individual por canais de venda, a fim de obter a maior receita possível. Uma vez que diferentes segmentos usam diferentes canais, estabelecer preços diferentes pode otimizar as tarifas de cada segmento.
4. Determine quais hóspedes são mais valiosos	É importante identificar quais são os clientes que pagam tarifas mais elevadas e quais são os canais pelos quais eles fazem reservas. Essa análise pode ser utilizada para distribuir melhor os apartamentos conforme os segmentos que os compram, de acordo com o potencial de vendas, buscando o maior lucro possível.
5. Preveja demanda, não apenas ocupação	Os autores alegam que é preciso dar atenção a previsão de demanda, não somente a ocupação, visto que, isso permite tomar ações certas quanto as tarifas e potenciais fonte de negócios disponíveis no mercado. Essa técnica prepara o empreendimento para lidar com a demanda prevista, considerando reservas, cancelamentos e no shows, em vários períodos do ano, visando obter a maior receita por apartamento possível.

FONTE: BLAKE; BUCKHIESTER (2005).

Com o *Revenue Management* os hotéis também devem ter uma política de *overbooking* bem esclarecida, uma vez que esse tipo de gestão está propenso ao *overbooking* (KIMES, 1989). Além do mais, o gestor também deve ter em mente os efeitos que a mudança de preço pode ter sobre a demanda em uma determinada categoria de apartamentos (KIMES, 1989).

Ter um bom sistema de informação é essencial para obter todas essas informações que foram listadas acima, principalmente um bom sistema interligando a gestão da propriedade com o sistema de reservas, para que não ocorra falhas como vendas com tarifas erradas ou mesmo de categorias de apartamentos que já não estão disponíveis (KIMES, 1989).

E, por fim, antes de chegar ao consumidor final, o serviço passa pelos canais de distribuição e nesse ponto, Kimes (2010), enfatiza a importância da paridade dos valores cobrados em todos os canais de distribuição, principalmente no site do hotel,

levando em conta as taxas de transação dos canais de distribuição, Kimes (2010) ainda dá o exemplo:

se um canal de distribuição online tiver uma taxa de transação de 25% e a tarifa diária é de U\$ 125, deve oferecer ao canal online uma diária de US \$ 100. Desta forma, o cliente verá uma taxa de US \$ 125 ao consultar o canal (KIMES, 2010 tradução nossa).

Todos os canais de distribuição online são geridos pelo próprio hotel e todas as vendas são comissionadas de acordo com a porcentagem acordada em contrato. Alguns canais exigem uma mensalidade, outros uma taxa por transação, e o mais comumente visto é a cobrança de comissão de acordo com o valor da diária comercializada. Os canais de distribuição podem ser divididos entre: Agências de Viagem Online (*Online Travel Agencies* - OTAs), meta-buscadores (esses não comercializam o produto, apenas mostram um compilado com os melhores preços disponíveis para tal produto a partir do que está disponível na internet, como é o caso dos sites Trivago e TripAdvisor, direcionando para os sites das OTAs, e que também costumam oferecer ao consumidor um espaço para comentários e avaliações para que o hotel faça parte de um *ranking*), e o próprio *website* do hotel.

Dessa forma é função do próprio hotel fazer a gestão desses canais de acordo com o volume de vendas e perfil do consumidor de cada um, criar promoções, políticas de cancelamento, e manter o tarifário de venda sempre atualizado.

Um outro recurso a se considerar são os canais de distribuição, que possuem um grande potencial ao reduzir o custo de distribuição utilizando a internet. O surgimento desse recurso conscientizou os gerentes a se atentarem também com o lucro bruto, já que havia um gasto com o custo de distribuição, e não mais apenas com as receitas obtidas pelas vendas dos apartamentos (CHOI; KIMES, 2002).

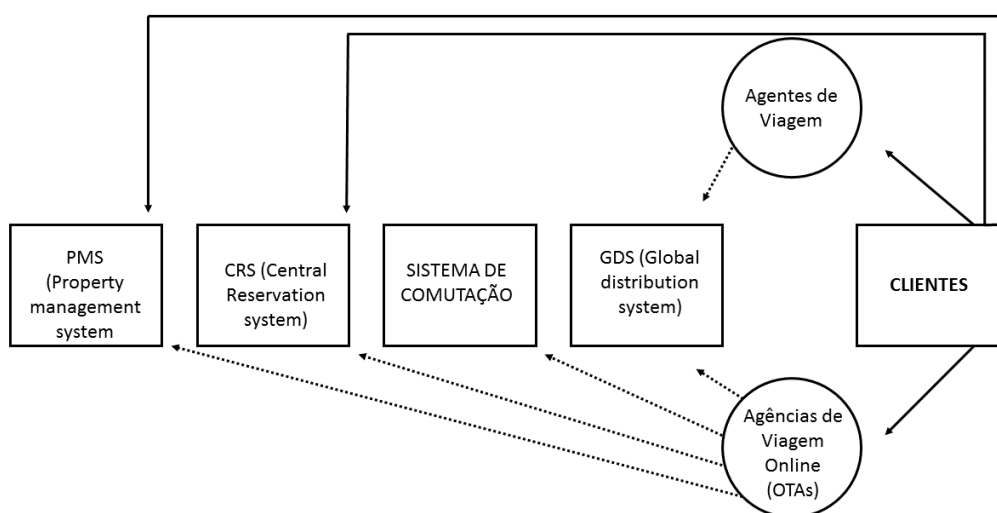
Choi e Kimes, (2002), comentam que os hotéis tradicionais possuem três canais principais de distribuição, diretamente no hotel, pela central de reservas ou então por agências de viagens. Nos últimos anos, com a utilização da internet, sites de hotéis e agências de viagens online (OTAs) tornaram-se também canais potenciais para os hotéis que, no entanto, possuem um custo.

Em um processo de reservar um apartamento, existem 4 sistemas envolvidos. O processo se inicia com as agências, que utilizam os chamados sistemas de distribuição global (GDS), os quais permitem a distribuição eletrônica de quartos de

hotel. Os GDS, são conectados aos sistemas de reserva central (CRS) dos hotéis através de um sistema de comutação chamado *switch system*. Em seguida, o CRS dos hotéis se conectam com o sistema de gestão de propriedade (PMS), que é quando ocorre a entrega das informações de reserva para a recepção do hotel (CHOI; KIMES, 2002), e cada sistema envolvido nessa distribuição possui um custo diferente para o hotel, além da comissão a ser paga para as agências.

Tendo isso em vista, o ideal é que um gerenciamento de rendimentos que leve em conta os canais de distribuição, já que como já dito eles também têm um custo, e então os modelos de gerenciamento de receita devem ser revisados para considerar as informações relevantes (CHOI; KIMES, 2002).

FIGURA 5 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DOS HOTÉIS



FONTE: Adaptado de CHOI; KIMES (2002).

Para Gualberto (2011 apud ARDUINI, 2011), é possível aplicar o *revenue management* em um empreendimento com uma estrutura simples e limitada, sem necessidade de tantos recursos tecnológicos, uma vez que a base principal do *revenue management*, segundo ele, é a análise do histórico e a previsão da demanda, e por isso pode ser utilizado algumas ferramentas de T.I., mesmo que seja uma planilha no Excel que auxilie a construção de um banco de dados.

O mesmo acredita que diz que não é imprescindível que os hotéis possuam um sistema de *revenue management*, posto que os hotéis de pequeno porte podem ser gerenciados de forma mais simples, e também aponta que a maior dificuldade de estabelecimentos menores, é de possui bons sistemas de front office, mas uma vez que os sistemas permitem retirar relatórios gerados, carregar tarifas e inserir reservas, isso já facilita muito, e o resto pode ser feito manualmente (GUALBERTO, 2011 apud ARDUINI, 2011).

Logo, percebe-se que a aplicação de uma gestão de rendimentos na hotelaria não pode ser considerada de forma abrangente, pois cada hotel possui seus objetivos e limitações e os gestores devem estar cientes disso. Contudo, a partir do exposto, é possível incluir nas estratégias do empreendimento alguns pontos que contribuam para a adoção de um sistema interno de gestão de rendimentos, favorecendo o sucesso da empresa.

2.3.1.2 O papel do *revenue manager*

Tallury e Van Ryzin (2005) defendem que a aplicação da ciência aliada a tecnologia pode garantir decisões muito mais precisas, resultando em um aumento significativo de receitas. Contudo, sempre haverá decisões que devem partir de humanos, uma vez que, os modelos são capazes de detectar apenas aquilo que está nos dados, nada além disso. O autor ainda deixa claro que a interação homem-máquina proporciona ao empreendimento o melhor da tomada de decisão humana e automática, ou seja, um sistema com ciência e tecnologia, supervisionado por analistas humanos define a RM moderna (TALLURY; VAN RYZIN, 2005).

Para Cross (1998), o *revenue management* é uma ferramenta de micro gestão, capaz de compilar informações sobre o mercado e apresenta-las de forma tática, oportunizando, assim, que a empresa tire proveito dessas informações. Muito embora na maioria das vezes surja a necessidade de criar um sistema informatizado capaz de analisar e prever o comportamento do consumidor, o RM não é um sistema informatizado, sendo um conjunto de processos de negócios que através da soma de pessoas e sistemas procuram compreender o mercado com o objetivo de aproveitar as oportunidades de forma mais rápida e precisa (CROSS, 1998).

Para ter sucesso nos âmbitos do RM, muitas vezes é necessário o uso de tecnologias muito sofisticadas, no entanto, uma vez que, a perspectiva e a mentalidade são fundamentais, o RM também é capaz de funcionar de maneiras mais simples. Sendo assim o RM é uma estratégia que pode ser utilizada da melhor forma tanto com grandes tecnologias, pequenas ou nenhuma (CROSS, 1998).

Para Gualberto (2011 apud ARDUINI, 2011), a maior dificuldade na implantação de um *revenue manager* em Curitiba (PR) é fazer com que o profissional seja visto como um estrategista e não como alguém que apenas execute as tarefas, e para ele, a função de um *revenue manager* vai além de estudar a concorrência, fazer pesquisas sobre o mercado e executar as estratégias do hotel, ele precisa ter autonomia e participar dos processos como um tomador de decisão.

Waléria Fenato, fundadora da Mark-up Consultoria – consultoria de RM para hotéis de pequeno e médio porte - afirma que é necessário um profissional qualificado já que independente do sistema utilizado – se há um sistema – ele apenas fará recomendações, e cabe ao profissional decidir se devem ser seguidas ou não, e por isso o conhecimento de mercado deste profissional é essencial, pois é quem determinará as ações que devem ser tomadas (FENATO, 2011 apud ARDUINI, 2011).

Ao contrário do que se acredita, o envolvimento de tecnologias nas empresas que adotam o *revenue management* não diminui o papel das pessoas, e sim, torna-as mais importante do que nunca, pois ao colocar pessoas e computadores trabalhando lado a lado, o retorno financeiro é muito grande, referente à receita incremental e quanto a quantidade de detalhes obtidos a respeito do mercado (CROSS, 1998).

Cross (1998) ainda conclui que muito embora a tecnologia do gerenciamento de receitas pareça complexa, os conceitos essenciais são muito simples, e assim, cada empresa deve compreender e aplicar esses conceitos se no futuro desejar dominar seus mercados.

Gualberto (2007), relata sua experiência no Hotel Crowne Plaza Auckland, lá as estratégias de rendimento são decididas com base em quatro fatores (citados abaixo), e afirma que além dos quatro fatores há equipe de rendimentos responsável por reunir-se regularmente – presidido pelo Gerente de Receita - a fim de discutir oportunidades de mercado, flutuações de demanda e, dessa forma, estabelecer estratégias de rendimento.

Base das estratégias de rendimento no Hotel Crowne Plaza Auckland:

1. Reservas efetivas (individuais e de grupo)
2. Oportunidades de mercado externo (eventos)
3. Temporada do ano
4. Análise do hotel em relação ao *set* competitivo

Concluindo, Gualberto (2007), reitera que o gerenciamento de receitas é uma ferramenta complexa e que precisa ser desenvolvida cuidadosamente visando alcançar os melhores resultados possíveis, ele também auxilia o hoteleiro a delinear o empreendimento conduzindo-o a sua forma mais lucrativa, e para isso é necessário a arte e o conhecimento da previsão precisa da demanda no nível do micromercado.

Sendo assim, a utilização de um *software* voltado para o gerenciamento de receitas é opcional e varia de acordo com as necessidades do empreendimento e recursos que possui, no entanto, contar com um gerente (*revenue manager*) com conhecimento específico sobre o assunto é fundamental para que sejam tomadas decisões assertivas conforme haja demanda, baseadas em relatórios originados por um software ou mesmo um cruzamento de dados extraídos do sistema do hotel.

2.4 MARKETING NA HOTELARIA

Ao contrário do que acontecia no passado, quando os viajantes ficavam satisfeitos apenas por encontrar abrigo e comida, hoje em dia é necessário muito mais para conquistar os turistas. Atualmente os turistas possuem muitas opções e todas elas com muitos atrativos, sendo necessário conquistar o hóspede (VALLEN; VALLEN, 2003).

Tendo isso em vista, o marketing hoteleiro pode auxiliar o empreendimento a conquistar o hóspede, captando os desejos e necessidades do seu público-alvo, para melhor atendê-lo, como também se preparar para atender as necessidades futuras. O marketing ainda auxilia o gestor a compreender as mudanças e transformações que ocorrem na sociedade, ajustando o hotel a tais alterações (CASTELLI, 1991).

Castelli (1991), afirma ainda que os objetivos do marketing andam juntos com os objetivos do hotel, os financeiros e os não financeiros também, uma vez que

para atingir os objetivos que visam o lucro primeiramente é necessário assegurar a satisfação do cliente.

Quando se fala sobre o marketing na hotelaria, deve-se ter em mente de que se trata de um marketing de serviços, e por isso ele diferencia-se do marketing tradicional, pois leva em conta alguns aspectos dos serviços, tais como a intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, e produção e consumo simultâneos.

Em função disso, os profissionais do marketing enfrentam desafios distintos, como destacam os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), e assim, os mesmos afirmam que nos casos do marketing de serviços, são adotadas ações como o mix expandido do marketing de serviços, que além do tradicional “4 P’s do marketing”, também inclui pessoas, evidências físicas e processo.

Por pessoas, compreende-se todos aqueles que englobam um serviço, e que possam influenciar as percepções do comprador, são os colaboradores da empresa, o cliente, e outros clientes que estejam no ambiente de serviço. Já a evidência física é o ambiente em que acontece o serviço, e nesse ambiente existem muitos componentes tangíveis que auxiliam no desempenho e comunicação do serviço – como é o caso dos hotéis. E, por fim, o processo que é caracterizado pelo fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Vieira (2003) revela os doze segredos do marketing eficaz para serviços profissionais hoteleiros:

QUADRO 6 – OS DOZE SEGREDOS DO MARKETING NA HOTELARIA

1. A qualidade deve reinar;	No mercado, o currículo escolar pouco importa, o mais importante é o grau de qualidade do profissional percebida pelo cliente. Dessa maneira, é relevante o entendimento da forma de avaliação feita pelo cliente ou hóspede, tanto nos resultados obtidos pelo profissional quanto durante os processos. Nesse caso a qualidade é definida como a prestação de serviço que supera a expectativa do cliente. Quanto a isso dois aspectos são fundamentais, de que os profissionais devem oferecer serviços com qualidade superior àquela esperada pelos clientes, evitando assim o risco de perde até mesmo o cliente satisfeito, e também que cabe ao profissional estar sempre atento as variáveis que influenciam nas expectativas dos hóspedes.
-----------------------------	---

2. Consolidação da organização de marketing;	<p>O marketing baseia-se na criação de trocas convenientes e estabelecimento de relações a longo prazo.</p> <p>É preciso compreender as necessidades e desejos de seus clientes para que as empresas prestadoras de serviços – nas quais se enquadram os hotéis – consigam oferecer serviços que atendam e superem os seus anseios.</p> <p>Para que esse objetivo seja atingido, os profissionais precisam passar por aprendizados sobre a utilização de técnicas e princípios de marketing.</p>
3. Conhecimento é poder;	<p>O marketing hoteleiro possui como base as informações sobre o mercado, clientes e o mundo. É preciso identificar os clientes que se pretende atender e as subsequentes questões de marketing que envolvem esses clientes, utilizando pesquisas de mercado, analisando e direcionando-as para orientar as atividades de marketing.</p>
4. Adaptação da hotelaria ao marketing;	<p>O planejamento estratégico é muito importante para que os empreendimentos se adaptem aos meios competitivos ao qual estão inseridos. O planejamento é capaz de indicar o sucesso e o fracasso da empresa, por exemplo.</p> <p>A análise ambiental e interna é essencial para a criação de um planejamento estratégico empresarial, e a maior parte do trabalho acontece antes mesmo da implementação do planejamento.</p> <p>Feita a análise, o próximo passo é a definição de objetivos - a criação de estratégias e a forma como atingi-las a partir de táticas. A estratégia de marketing fundamental na hotelaria é “ser diferente”.</p>
5. O hotel não pode fazer tudo por todos;	<p>É inviável padronizar uma oferta para atender a todos em um ambiente competitivo. Ao fazer isso, os concorrentes ganham parte da base dos hóspedes do hotel – os mais insatisfeitos – desenvolvendo serviços projetados de acordo com as necessidades e desejos desses hóspedes. Por consequência dessa dificuldade em desenvolver uma estratégia de marketing capaz de abranger todos os segmentos, o hotel deve identificar quais os melhores segmentos para atender, baseando-se em sua experiência, isto posto, o próximo passo é conhecer a fundo o mercado-alvo, sabendo informações como: que tipos de serviços ele deseja; de que forma eles desejam comprar estes serviços; que processo eles buscam; quem influencia suas decisões de compra e também quais os estágios do seu comportamento de compra.</p>
6. Fazer uma oferta irrecusável aos hóspedes;	<p>O marketing é basicamente um processo de troca, algo de valor é ofertado em troca de outra coisa de valor, logo, se o hóspede julga a troca como justa e também excede suas expectativas, a probabilidade é maior do retorno</p>

	da troca ao hotel. Dessa forma, é essencial que os hotéis desenvolvam ofertas irrecusáveis aos hóspedes com base em: grau de qualidade percebido; promessa feita pela marca; momento do serviço; processo da prestação de serviço.
7. Determinação de preços visando o sucesso;	<p>O desafio de empresas hoteleiras modernas é de manter preços adequados às ofertas atraentes.</p> <p>Diferentes hóspedes possuem diferentes formas de avaliar os preços dos produtos e dos serviços dos hotéis. O preço sempre esteve muito atrelado a qualidade, na mente dos hóspedes, dessa forma, se eles avaliam que recebem pelo que pagam, oferecer preços baixos pode ser prejudicial para a percepção dos hóspedes sobre os serviços. Isso aponta que nem sempre preços baixos indicam interesse e confiança dos hóspedes por bons serviços.</p>
8. Acessibilidade, acessibilidade e mais acessibilidade;	<p>A localização de um hotel é um fator de extrema importância para o seu sucesso, mas não é o ponto crucial, uma vez que o que pode determinar o sucesso de um empreendimento é o acesso do cliente e sua aceitação – da empresa e de suas ofertas. Os meios mais utilizados atualmente que promovem o acesso aos hotéis são: internet, atendimento telefônico, anúncios em mídia, outdoor, divulgação empresarial e outros.</p> <p>Quando o hotel está sempre presente – localização física ou na internet - aos olhos do hóspede ele facilmente irá acessá-lo mentalmente sempre que o mínimo desejo aflorar.</p>
9. A necessidade de comunicação;	<p>Como em qualquer empresa, na hotelaria há um grande desafio na comunicação, certificando que ela seja coerente, clara e eficiente. Parte do desafio também é fazer com que todos os colaboradores falem o mesmo idioma. Visto que há muitas opções para a comunicação pessoal, é indicado em alguns casos a contratação de um gerente de comunicação com o objetivo de atingir metas. O gerente de comunicação assume a responsabilidade por todas as formas e iniciativas de comunicação, cuida dos gastos e coordena os instrumentos da comunicação empresarial. Esse item é muito importante para os hotéis que realizam vendas através de contatos pessoais, pois há uma necessidade através do poder de convencimento de manter os hóspedes já existentes e prospectar os potenciais.</p>
10. Aproveitando a onda eletrônica;	<p>A internet – com o comércio eletrônico – proporciona uma oportunidade para que os hotéis ofereçam seus serviços para seus hóspedes. Esse meio eletrônico gera a redução de custos de criação, processamento, distribuição, armazenagem e recuperação das informações impressas, levando a um aumento</p>

	da eficiência dos sistemas de atendimento, consolidação da conscientização e do conceito das marcas, não esquecendo também da fidelização dos hóspedes.
11. Consolidação de relacionamentos significativos;	Existe uma necessidade de se relacionar nos negócios assim como na vida pessoal. A meta de um hotel é manter um relacionamento duradouro com seus hóspedes e clientes, por compensá-los profissional e financeiramente.
12. O futuro é agora.	<p>O conhecimento sobre o hotel, seus produtos e serviços oferecidos, assim como a relação entre o empreendimento e seus hóspedes e clientes, levando em conta o seu contexto histórico, é fundamental para um profissional de marketing de serviços hoteleiros, pois dessa forma ele estará pronto para responder melhor os eventos futuros.</p> <p>O profissional também deve estar a par do ambiente no qual o empreendimento está inserido, informando aos membros da empresa sobre o ambiente externo, como concorrência, mudanças sociais e políticas, etc., e também sobre o ambiente interno como as forças e fraquezas, recursos financeiros, entre outros.</p>

FONTE: VIERA (2003).

É importante reforçar também que o sucesso de um produto se deve também a imagem que ele possui junto aos consumidores, uma vez que ela é o composto das opiniões que as pessoas possuem sobre ele, e por isso o hotel precisa determinar que tipo de imagem pretende transmitir, para que possa se diferenciar dos seus concorrentes também (CASTELLI, 1991).

Em função das afirmações acima, deve-se levar em conta que só é possível maximizar receita e ocupação se o hotel está presente no mercado e possui uma demanda sólida, capaz de fornecer dados aos gestores para que seja viável uma análise e estudo de previsões.

Sendo assim, o marketing deve andar em paralelo com as principais medidas tomadas para a aplicação de um sistema de gerenciamento de rendimentos.

2.5 O NOMAA HOTEL

O Nomaa Hotel, inaugurado em julho de 2015, está localizado no bairro Batel, um dos bairros mais nobres de Curitiba, com projeto assinado pelo escritório Smolka Arquitetura e design de interiores desenvolvido pela arquiteta Fernanda Cassou (COVACCI, 2015).

FIGURA 6 - FACHADA NOMAA HOTEL



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

Segundo o próprio site e replicado por inúmeros veículos, o hotel possui em meio a sua decoração móveis assinados por grandes designers brasileiros e também estrangeiros, como Sergio Rodrigues, Hans Wegner, Jader Almeida e Charles Eames, além de obras de artistas paranaenses que estão espalhadas pelo hotel, e estão entre eles Paolo Ridolfi, André Azevedo, Eliane Prolik e André Nacli (NOMAA HOTEL, 2016).

Em meio a tudo isso, o Nomaa também promove o trabalho dos designers e dos serviços do sul do país, como por exemplo o uso do mármore Paraná, que reveste boa parte do lobby, ou então o couro dos estofados e as folhas de nogueira nas paredes que também são produtos locais, spa é operado pelo Gaya Bem-Estar, também, um

empreendimento da capital paranaense e o restaurante Nomade, comandado pelo chef Lênin Palhano, dá um toque regional ao seu menu internacional (MAZZEI, 2017).

FIGURA 7 - RESTAURANTE NOMADE



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

O Nomade conta com uma carta de vinhos com mais de 60 vinhos escolhida cuidadosamente pelo *sommelier* Luís Gastão, e aos sábados e domingos é servido o *brunch*, que já se tornou referência na programação de Curitiba. O café da manhã pode ser servido também fora do horário habitual, até as 17h em versão reduzida no restaurante sem custo adicional. Além disso, o restaurante possui um terraço que conta com lareira e aquecedores externos e por isso pode ser utilizado até mesmo em eventos privativos tanto nos dias quentes como nos frios (CCVB, 2017).

Já Eliria Buso (2016), na revista Qual Viagem, ressalta que os 42 apartamentos disponíveis no Nomaa Hotel são o complemento perfeito para tudo o que se vive por ali. Os apartamentos aliam conforto, praticidade e sofisticação, contado com um serviço de iPad Concierge, no qual pode ser feito agendamento de serviços no hotel, Smart TV de 46", enxovais de algodão egípcio Trussardi, cafeteira

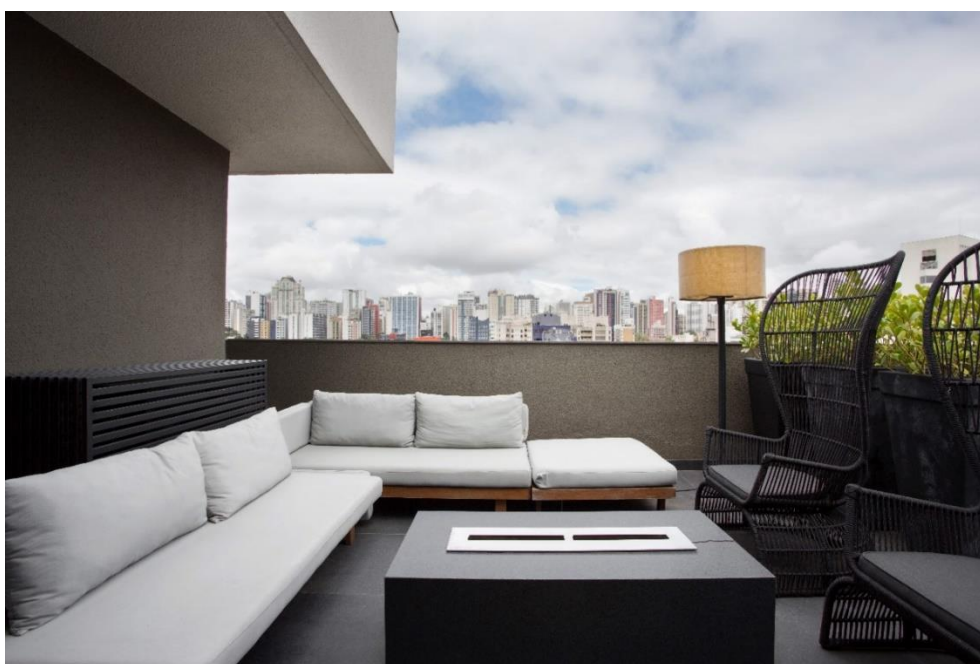
Nespresso, ameneties de óleo de argan e ainda um menu de travesseiros, tudo isso presente nas categorias Max, Vitra, Magnum, Meet e Ático.

FIGURA 8 - APARTAMENTO VITRA



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

FIGURA 9 - TERRAÇO PRIVATIVO SUÍTE ÁTICO



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

FIGURA 10 - BANHEIRA DE IMERSÃO SUÍTE ÁTICO



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

O Nomaa também conta com algumas facilidades para o público de negócios – um apelo forte na cidade – já que possui uma sala de reuniões e eventos com capacidade para 35 pessoas e um espaço *CoWorking* projetado para atrair profissionais que queiram vivenciar a atmosfera do hotel ao mesmo tempo que trabalham (MAZZEI, 2017).

Ademais, o *Fitness Center* - espaço criado para a saúde e bem-estar dos hóspedes - conta com equipamentos de última geração, empréstimo de *gym bags* para quem prefere se exercitar no quarto e o serviço de running concierge para os hóspedes que desejarem se exercitar correndo na rua (CCVB, 2017).

Pet Friendly, o Nomaa Hotel tem atendimento especial para os animais de pequeno porte, no quarto os pets têm uma caminha especial com coberta e travesseiro, além de vasilhas para comida e água e tapete higiênico (BUSO, 2016).

FIGURA 11 - SERVIÇO VIP PET



FONTE: NOMAA HOTEL (2016).

Segundo o Curitiba Convention & Visitors Bureau (CCVB, 2017), buscando facilitar a vida dos clientes e hóspedes, toda a Equipe Nomaa foi capacitada para se tornar embaixadora da hospitalidade, e isso pode ser visto com concierges atentos e treinados, capazes de dar as melhores dicas e sugestões de locais da cidade conforme o interesse, além de auxiliar na compra de ingressos para festas, peças culturais e programas esportivos da cidade

O Nomaa Hotel pertence ao grupo JPN, e não teve o investimento total divulgado, entretanto, a expectativa é de que o *payback* aconteça em seis anos (MAZZEI, 2017).

No último ano, uma publicação no Diário do Turismo (2016) revelou que o Nomaa, o primeiro hotel *boutique* de Curitiba tem se mantido no topo da lista do TripAdvisor, como melhor hotel da cidade, ainda, concorreu ao VI Prêmio Casa Claudia Design de Interiores e disputou o título de melhor hotel urbano do mundo em uma premiação da revista Wallpaper, sendo o único hotel brasileiro a concorrer ao prêmio em meio a 37 empreendimentos do mundo todo.

Já a Revista Zelo (2016), ressalta que o Nomaa Hotel já foi destaque também em outros veículos internacionais como a AD francesa, *Robb Report* americana e GQ chinesa.

Por fim, o site do hotel explica o seu conceito:

O Nomaa é um hotel que surgiu do desejo de receber pessoas de uma forma pessoal, atual e extremamente confortável. De criar um ponto de encontro onde pessoas interajam com a arte, o design e o público local. Um espaço onde as pessoas se sintam livres e bem acolhidas por um ambiente elegante, contemporâneo e sociável. Um lugar cosmopolita e aconchegante. Acreditamos que a excelência em serviços aliada a tecnologia pode trazer experiências únicas, que o luxo não necessariamente se traduz em excessos e formalidade e que os hotéis devem participar ativamente na conexão entre o visitante e a cidade visitada. O Nomaa foi criado para ser a casa de cidadãos globais, apreciadores do mundo e da vida. Seja bem-vindo! (NOMAA HOTEL, 2016).

O Nomaa Hotel, portanto, veio para transformar o cenário hoteleiro curitibano, colocando em foco a satisfação do hóspede e a excelência na qualidade dos serviços e atendimento, sendo considerada por muitos, mais do que apenas um meio de hospedagem, uma verdadeira experiência.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Após ser realizada a pesquisa exploratória, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, realizou-se a pesquisa descritiva, com a coleta de dados com os profissionais da área, com o objetivo de caracterizar a gestão do Nomaa Hotel, seus principais objetivos e como vem trabalhando para alcançá-los, e também de descrever um sistema de *revenue management* ideal, a partir das considerações dos profissionais com mais experiência na área.

Foi realizada uma análise qualitativa a respeito das entrevistas aplicadas com cada profissional, e os dados obtidos foram expostos e comparados a seguir.

3.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas foram realizadas com quatro profissionais, sendo uma delas a *Revenue Manager* em uma rede de hotéis localizadas em Curitiba (APÊNDICE 3), uma consultora-sócia da Mapie Consultoria, com vasta experiência em Turismo e Hotelaria (APÊNDICE 4), e duas representantes do Nomaa Hotel (APÊNDICES 1 E 2), a partir de entrevistas semiestruturadas, baseadas nos objetivos.

Carolina Nacli é sócia e diretora do Nomaa Hotel e atua ativamente no dia a dia da empresa. As perguntas tiveram o intuito de compreender os objetivos pretendidos pela diretoria e a forma como o hotel vem sendo estruturado.

Camila Priolo é gerente comercial do Nomaa Hotel, e atua gerindo o departamento comercial do mesmo, que engloba o setor de vendas, e reservas e eventos, e por isso, a entrevista focalizou nas áreas de marketing e análises voltadas ao *revenue management*.

Karen Musskopf é formada em turismo e atua como *revenue manager* na Rede Accor Hotels Curitiba há mais de oito anos, e dessa forma, a entrevista teve como principal objetivo obter informações mais detalhadas sobre o exercício do cargo de *revenue management* e a opinião do mesmo sobre o assunto através de outra perspectiva, além de levantar funcionalidades de dados considerados importantes no funcionamento de um sistema ideal de *revenue management*.

Carolina Haro é fundadora e sócia-diretora da Mapie – empresa de consultoria especializada em empresas de hospitalidade, turismo e serviços. A entrevista teve

como objetivo principal levantar as questões relevantes sob a perspectiva de um profissional com experiência na área de gestão hoteleira e estratégias.

Os resultados obtidos serão apresentados e discutidos a seguir:

3.1.1 Entrevista com a diretora do Nomaa Hotel

a) O Nomaa Hotel

O Nomaa busca antecipar o desejo do cliente a fim de obter um atendimento personalizado. Trata-se de um hotel *boutique*, acolhedor, cosmopolita e aliado a tecnologia. A entrevistada conta sobre o desejo de que o Nomaa seja visto exatamente assim como vem se consolidando: como um hotel que se preocupa com o hóspede, com um atendimento, serviço e limpeza de qualidade visando que o hóspede saia do hotel com uma experiência e que queira voltar sempre.

O Nomaa é um hotel *boutique* da categoria *upscale*, e o seu público alvo são homens que vem a trabalho, uma vez que Curitiba é considerada um destino de negócios, e no final de semana o Nomaa vem quebrando um paradigma e conseguindo altas ocupações pelo público que querem curtir a cidade e o hotel, ou seja, mais lazer, equilibrando a ocupação.

No Nomaa os departamentos são divididos em: departamento da governança – que abrange também a manutenção -, concierges, alimentos e bebidas, administrativo, compras, financeiro, comercial – que compreende os setores de reservas e vendas – e a diretoria.

b) Concorrentes

A entrevistada não acredita que possua concorrentes realmente diretos, mas os considera como os principais do seu grupo competitivo, como o Radisson, Four Points by Sheraton e o NH, que entrou agora no mercado com a proposta de ser concorrente dos dois últimos. Quanto aos concorrentes indiretos, a entrevistada disse que considera todos os outros hotéis, já que, segundo ela, as pessoas podem deixar de ficar no Nomaa para hospedar-se em qualquer outro hotel. O Nomaa se espelha em alguns hotéis fora do Brasil, como a cadeia de hotéis Mandarin Oriental e também

o Aman, e dentro do Brasil, os hotéis Fasano e Emiliano, no entanto não os considera como concorrentes pois não estão localizados na mesma cidade.

c) *Revenue management*

O Nomaa trabalha com uma flutuação tarifária conforme a ocupação, e que pelo fato de ser um hotel pequeno não há um trabalho tão forte quanto a *revenue management* se comparado com outros hotéis, por isso também não há uma pessoa responsável pelo *revenue management*, no entanto, o setor de reservas faz o acompanhamento da flutuação tarifária, que é uma ferramenta de *revenue management*. A entrevistada alega que para o tamanho do hotel não vê necessidade de um software aplicado ao gerenciamento de receitas.

Ao ser questionada sobre quais as principais funcionalidades de um sistema ou software de *revenue management* caso houvesse, a entrevistada falou sobre um sistema ideal que tivesse um controle de canais e ocupação, podendo trabalhar a flutuação de tarifas, dessa maneira, comparando também com as tarifas dos concorrentes e informações do mercado juntamente com as informações internas e dos canais em que o hotel está disponível.

3.1.2 Entrevista com a gerente comercial Nomaa Hotel

a) Gestão de marketing

O empreendimento deu início ao departamento de marketing naquele mês e que até então, em 2 anos de hotel, não havia um planejamento estratégico de ações consolidadas. A entrevistada, no entanto, ressalta que através do auxílio da consultoria que até hoje acompanha o hotel, foi possível adotar muitas estratégias em um macroambiente. Questionada sobre quais são as ferramentas de marketing mais utilizadas, a entrevistada citou o software de reservas do website, que fornece alguns dados sobre o perfil dos hóspedes que fazem reserva por esse meio, o sistema interno do hotel, que registra informações sobre as últimas estadias. Não há, entretanto, uma ferramenta específica de análise, como um CRM (*Customer Relationship Management*), e por isso são utilizadas também as redes sociais e Google Adwords como uma forma de mensuração a respeito do perfil daqueles que interagem.

b) Reservas

Atualmente é possível definir quais são os nichos que mais consomem o hotel: público particular, que fazem suas reservas por intermédio de ferramentas online como as agências de viagem online (OTAs); o público corporativo, demandado por empresas, com ou sem intermédio de agências de viagens, sendo 90% das reservas feitas por agências de viagens são solicitadas por hóspedes corporativos.

As reservas podem ser feitas através do próprio website do hotel e também do motor de reservas chamado Omnibees. Esse canal (Omnibees) disponibiliza apartamentos para várias agências de viagem nacionais e internacionais, OTAs e operadoras. Isto é, atualmente o Nomaa Hotel está disponível nos principais canais, como Booking.com, Expedia, Decolar.com, Trend Operadora, etc. Em termos de representatividade, a entrevistada alega que as OTAs geram cerca de 25% do faturamento total de hospedagem.

Sobre as reservas de grupos, a análise é feita de duas maneiras, quando se tem grupos por adesão – nesse caso deve haver um *deadline*, já que o hotel possui poucos apartamentos, dessa forma não se pode comprometer as vendas por conta de grupos - e também quando os grupos são fechados diretamente por uma fonte única. Nesse último caso, é feita uma análise da previsão de ocupação naquele período, pois uma vez que não há uma tarifa específica de grupo, cada situação deve ser analisada individualmente visando as possíveis vendas que serão negadas e se aquele grupo pode gerar outras negociações, a partir de mídia ou de conhecimento no mercado corporativo, por exemplo. A entrevistada destaca que, por conta do tamanho do hotel, atualmente não há como trabalhar de outra maneira, antevendo as solicitações de grupos com o bloqueio de apartamentos, e por isso aguardam sempre a solicitação de grupo para o bloqueio dos apartamentos.

O Nomaa Hotel não utiliza do *overbooking* como uma estratégia de venda, segundo a entrevistada, na realidade eles sempre foram muito conservadores quanto a isso, até mesmo pelo fato de possuírem apenas 41 apartamentos, mas já têm pensado em mudar um pouco essa estratégia.

Ao ser questionada sobre as medidas tomadas para vendas de apartamentos em dias de alta e baixa ocupação, a entrevistada explicou que o hotel possui uma tarifa flutuante, que se altera conforme a ocupação, garantindo que se mantenha

competitiva, mas sempre dentro da meta estabelecida pelo CEO do empreendimento, nunca menor que isso. Há promoção em domingos e feriados, estimulando a venda, uma vez que o hotel possui um perfil mais corporativo. A entrevistada ressalta que o hotel possui um posicionamento forte com relação a tarifa e o mercado concorrente, por isso mantém uma tarifa preestabelecida para a ocupação, sem muitos apelos promocionais.

c) *Revenue management*

Muito embora já tenham começado a trabalhar mais na questão de estudo de previsões, ele ainda não é tão efetivo como deveria ser. A entrevistada relata que recentemente trabalhou com uma ferramenta de teste, na qual são mostradas informações relacionadas ao mercado e a cesta competitiva da cidade, mas não há um estudo feito ou outra ferramenta mais sólida utilizada para a análise e estudo de previsões.

Em relação aos pontos levados em consideração para a definição do tarifário de venda, a entrevistada explica que a composição do *pricing* está baseado nos custos fixos – que são altos -, na margem de lucro que o CEO estabelece e também há um critério de estar 30% acima do primeiro hotel de Curitiba, que é um concorrente direto, por ser uma questão de posicionamento. O tarifário abrange as OTAs, venda online pelo próprio site, algumas operadoras, tarifas para agências, que podem ser comissionadas ou não, e também tarifas para mensalistas. Para o próximo ano, a entrevistada conta que está sendo estudado tarifas não reembolsáveis e também *last minute*.

A entrevistada afirma que o RevPAR é o indicador mais consultado para verificar o desempenho e faturamento de hospedagem, uma vez que, como o hotel não possui um concorrente de mesma categoria, no qual possa ser comparado as diárias, com o RevPAR é possível ter uma noção melhor do retorno, independente da diária média que cada hotel pratica. Logo, os principais indicadores analisados atualmente são RevPAR, e diária média – por conta do posicionamento.

Os fatores cancelamento e indisponibilidade não são levados muito em conta na previsão e análise da ocupação.

Quando questionado se o Nomaa hotel possuía um sistema ou *software* de RM, a entrevistada afirmou que o sistema interno do hotel permite que sejam feitas

algumas análises de acordo com relatórios obtidos, mas não há um *software* específico para o *revenue*. A entrevistada não sou dizer se os colaboradores do setor de reservas possuíam conhecimento teórico sobre *revenue management*, alegando não ser um quesito para contratação, já que não é uma prioridade.

A entrevistada falou sobre a importância de um sistema para antecipação do que será oferecido para o mercado, garantindo uma tarifa mais competitiva, por exemplo, ou mesmo fazendo a análise da tarifa líquida, da diária média, visando alcançar os resultados pretendidos. No que diz respeito a influência de um sistema de RM para o setor de vendas, a entrevistada alega que com um sistema de gerenciamento de receitas seria possível fazer uma ação cruzada entre os nichos, pois hoje os segmentos são tratados separadamente, sem compensar um segmento com a receita de outro.

Para a entrevistada, a funcionalidade essencial em um sistema/*software* de RM seria poder monitorar o comportamento do cliente dentro do hotel, impossibilitando, dessa forma, que seja oferecido ao hóspede uma tarifa inferior àquela que já foi utilizada, ou mesmo acompanhar o número de *room nights* e o ticket médio do hóspede. Em relação ao mercado, é importante saber se a tarifa oferecida está acima dos demais hotéis, e também a funcionalidade de fazer o cruzamento entre as tarifas oferecidas no momento, as possíveis tarifas e aquelas que se quer obter levando em conta a previsão de receita e ocupação.

Atualmente é feita uma análise de resultados, na qual é obtido o faturamento estratificado por segmentos, com o objetivo de saber quanto veio de cada agência, por exemplo, e qual foi a diária média desse segmento. Essa análise é feita manualmente pela gerente comercial, e colocados em Excel, a partir de relatórios extraídos do sistema.

3.1.3 Entrevista com a *revenue manager* Accor Hotels Curitiba

a) Reservas

A venda e distribuição em canais on-line é muito importante, uma vez que o perfil do público atual faz uso de diversos canais para compra e pesquisa de hotéis. A distribuição é feita de acordo com a estratégia específica de cada hotel, característica e período em questão. A entrevistada afirma que utiliza do *overbooking* como uma

estratégia de venda, posto que, atualmente os sistemas permitem análises específicas para que se possa avaliar o *overbooking* ideal de acordo com as reservas previstas e a característica de cada hotel. Quanto as vendas nos períodos de alta e baixa ocupação, a entrevistada fala que quando há alta ocupação o *revenue manager* trabalha com o objetivo de aumentar o RevPAR, aumentando principalmente a diária média, já quando há baixa ocupação, os setores comercial e de marketing são acionados para divulgar os hotéis, gerando demanda.

b) *Revenue management*

Ao ser questionada sobre a maneira como vê o *revenue management* dentro da hotelaria e quais são os objetivos desta prática, a entrevista afirma que essa ferramenta é fundamental atualmente para a saúde financeira dos empreendimentos hoteleiros. A entrevista alega que utiliza um software mais avançado uma vez que trabalha para hotéis que realizam um investimento maior para a obtenção destes softwares, já que se trata de unidades de tamanho e rentabilidade maiores. Já os hotéis de pequeno e médio porte trabalham com sistemas manuais através de relatórios extraídos do seu sistema.

Para a entrevistada, as etapas básicas para a utilização do *revenue management* são a coleta de dados para a segmentação do histórico e posteriormente analisar os dados e criar estratégias para a previsão de demanda.

A entrevistada ainda afirma que as equipes de reservas dos hotéis possuem conhecimento teórico sobre *revenue management* uma vez que eles são fundamentais no acompanhamento das estratégias e possível acionamento do departamento de *Revenue Management*.

Ao ser questionada se existe uma análise de demanda e quais os resultados obtidos a partir desta análise a entrevistada explica que a análise de demanda é realizada diariamente. Após ser avaliado o calendário de eventos no período que se pretende analisar a demanda, compara-se o período em uma data semelhante com o volume *on the book* (previsto) daquela data, analisa-se o mercado – pesquisando hotéis da mesma categoria, como está a disponibilidade e tarifas aplicadas. Após essa análise origina-se uma previsão de demanda, que pode ser feita por segmento e que determinará qual será a estratégia aplicada. O departamento de marketing utiliza essa

segmentação para a realização de ações que visam atingir o público alvo do período em questão.

Quando perguntada sobre a existência de um estudo de previsões e o objetivo do mesmo, a entrevistada assegurou que há a elaboração de previsões frequentemente e que considera ser este o principal objetivo do trabalho de um *revenue manager*, visto que, o objetivo de uma previsão assertiva é de proporcionar a realização de estratégias eficazes para os hotéis. A entrevistada conta que a previsão é feita com base no histórico, avaliando a captação de reservas e observando o mercado, para formar um *forecast* para cada hotel.

Sobre o tarifário de venda, a entrevistada revela que nos tarifários, o hotel considera tarifas para todos os segmentos, portanto, analisa-se, inicialmente, as tarifas mais vendidas, para tê-las como base no tarifário e em seguida são criadas as outras tarifas de acordo com o percentual de desconto ou acréscimo coerente para cada segmento.

Para a entrevistada os principais indicadores consultados em relação a desempenho e faturamento de hospedagem são: taxa de ocupação, diária média e o mais importante, o RevPAR. A entrevistada classifica os cancelamentos e indisponibilidades como índices importantes para serem levados em conta para a previsão dos próximos períodos.

3.1.4 Entrevista com a consultora da Mapie

A entrevistada conta que para maximizar a ocupação, primeiro é necessário gerar demanda, os clientes também precisam ser fidelizados e prospectados. Para que isso aconteça é essencial que se tenha uma forte e adequada presença de marketing, fundamentalmente o digital, juntamente com uma gestão integrada personalizada e que atinja e converse com cada público-alvo. Já para maximizar os lucros, é preciso, em especial de um bom sistema de gestão que cumpra o que foi proposto e permita acompanhar os principais indicadores do negócio.

A entrevistada alegou que a principal contribuição do *revenue management* é a gestão do inventário e possibilidade de incremento na diária média.

A entrevistada explica que a necessidade de um *software* para o gerenciamento de receitas varia dependendo do tamanho e da complexidade do inventário gerido, e

que para pequenos hotéis, por exemplo, basta uma planilha de Excel com a lógica vigente.

A entrevistada relata que atualmente o modelo de *revenue* é baseado no passado – análises do mesmo período em anos anteriores – mesmo que considerando uma previsão, este não é o foco da metodologia. Esta, no entanto, não é a lógica que a entrevistada julga ser a ideal, principalmente na hotelaria urbana, uma vez que, a história muda muito devido a episódios específicos ocorridos.

Com relação à importância de se ter uma capacitação sobre princípios de *revenue management* dentro da organização, a entrevistada acredita ser muito importante se tratando de grandes empresas, feito de maneira corporativa e não individualmente em cada unidade. Para pequenos empreendimentos, contudo, é preciso apenas de uma estratégia simples de flutuação tarifária, visto que, não há necessidades de um tarifário complexo com inúmeras tarifas, já que o *revenue management* não gera demanda, apenas potencializa aquelas já existentes. Sendo assim, a entrevistada acredita que o esforço feito para a aplicação do *revenue management* em pequenos empreendimentos seja superior à receita incremental gerada, o que acaba não valendo a pena.

A entrevistada alegou que o tarifário considera o mercado, o posicionamento do hotel e os diversos segmentos disponíveis, assim como as categorias de apartamentos existentes. O cruzamento dessas informações permite definir a tarifa e como devem seguir em um segmento, sejam corporativos, grupos, agências de viagem, etc.

A entrevistada diz que para que haja uma análise de ocupação precisa é necessário gerenciar os cancelamentos e prever as indisponibilidades.

A entrevistada falou sobre a existência de bons softwares de análises que integram com os sistemas hoteleiros e também sobre a característica analítica dos profissionais que trabalham nessa área, uma vez que é necessário entender de estatística, probabilidades e também do negócio em si.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a realização da análise das entrevistas aplicadas, pode-se observar que ao confrontar entre as mesmas e também entre o referencial teórico levantado, há

muitas semelhanças, mas também muitas diferenças, devido, principalmente ao fato de que as entrevistas foram estruturadas de acordo com a área de cada entrevistado, e por isso, as respostas dos entrevistados variam de acordo com a visão, objetivos e tamanho do empreendimento em que trabalham.

As duas primeiras entrevistadas entraram para a hotelaria há pouco tempo, enquanto a consultora da Mapie já possui muitos anos de experiência no mercado hoteleiro, em hotéis de vários tamanhos e categorias, e a *revenue manager* da Accor Hotels tem experiência com a gestão dos hotéis de diferentes públicos e características e também no manuseio de um *software* dedicado ao *revenue management*.

Abaixo estão os principais pontos analisados nas entrevistas:

- A partir das entrevistas ficou claro que o Nomaa Hotel é um hotel boutique *upscale* com perfil corporativo e que visa anteceder as necessidades dos hóspedes, oferecendo serviços de alta qualidade e proporcionando experiências únicas durante sua hospedagem.
- Também foi possível observar que o hotel está crescendo em relação a área de marketing, estabelecendo planos de marketing e ações estratégicas para captação de clientes potenciais, fator que a consultora da Mapie considera muito importante para a maximização de ocupação.
- Dessa forma, assim como a gerente comercial do Nomaa Hotel também alega, toda as análises de resultados são feitas de forma manual a partir de relatórios e cruzamentos de dados retirados do sistema interno do hotel, e confrontados com os objetivos e metas. Este método também é citado pela consultora da Mapie e pela *revenue manager* da Accor Hotels, como sendo o suficiente se tratando de hotéis pequenos, visto o alto investimento que é necessário para a contratação e implantação de um *software* de *revenue management*.
- Os colaboradores de reservas da rede Accor possuem conhecimento teórico sobre *revenue management*, diferente dos que possuem o mesmo cargo na equipe do Nomaa Hotel. No entanto, como a consultora da Mapie comenta, esse conhecimento sobre gestão de receitas somente é imprescindível em grandes hotéis nos quais há ganhos significativos a partir da utilização desse tipo de gestão.

- O Nomaa Hotel não trabalha com ferramentas que fornecem um estudo de previsões, enquanto os hotéis da rede Accor consultam o estudo diariamente, e apenas eles utilizam do *overbooking* como uma estratégia de venda.
- Os dois hotéis entrevistados têm como principais indicadores de desempenho de faturamento de hospedagem o RevPAR e a diária média.
- Os cancelamentos e indisponibilidades, assim como afirma a consultora da Mapie, devem ser relatados em conta, uma vez que ajudam a construir um histórico de reservas mais real, com uma demanda potencial, por exemplo, e somente a rede Accor utiliza esses dados para análise.
- Para a *revenue manager* da Accor um sistema de *revenue management* deve seguir as seguintes etapas básicas: coleta de dados, segmentação do histórico, análise de dados e previsão da demanda.
- Por fim, deve-se ressaltar, o propósito do *revenue management* indicado pela consultora da Mapie, de que, um sistema ideal deve olhar para o futuro (a partir de previsões) e não apenas para o passado (análises de históricos), uma vez que o mercado está em constantes mudanças!

QUADRO 7 - QUADRO COMPARATIVO DOS RESULTADOS

CONCEITO	DIRETORIA NOMAA	GESTÃO COMERCIAL NOMAA	RM ACCOR HOTELS CURITIBA	MAPIE CONSULTORIA
Só há necessidade de um sistema de RM para hotéis com grande quantidade de UHs				
Uso da flutuação tarifária é suficiente para hotéis pequenos				
Colaboradores de reservas possuem conhecimento teórico sobre <i>revenue management</i>				
Trabalha com um estudo efetivo de previsões de mercado				
RevPAR e diária média são os indicadores mais consultados para verificar o desempenho e faturamento de hospedagem				
As funções essenciais de um sistema de <i>revenue management</i> são: coleta de dados para a, segmentação do histórico, análise dos dados e criação de estratégias para a previsão da demanda				
Utiliza do overbooking como uma estratégia de venda				
Os fatores cancelamento e indisponibilidade são/devem ser levados muito em conta na previsão e análise da ocupação				
A lógica ideal do <i>revenue management</i> baseia-se no estudo de previsões e não na análise do histórico.				

FONTE: A autora (2017).

Nota-se, a partir do exposto acima, que as entrevistadas possuem pontos de vista e perfis de gestão diferentes, levando em conta que o hotel analisado em questão (Nomaa Hotel) possui características específicas, diferente de todos os outros empreendimentos na hotelaria de Curitiba.

Isto posto, fica evidente a preocupação da consultora da Mapie, da gerente comercial e da diretora do Nomaa Hotel, em investir em um gerenciamento de receitas

mais sólido e não obter um retorno suficiente para cobrir os custos da estruturação desse gerenciamento, visto que, se refere a um hotel pequeno com apenas 41 apartamentos.

Sendo assim, é muito válido avaliar quais são os focos dos empreendimentos de acordo com o seu tamanho, tipo de gestão e objetivos, para que assim sejam levantadas as ferramentas ideais para cada um.

4 INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para obter resultados mais completos, é importante confrontar a análise de resultados exposta no capítulo anterior, com os fichamentos de leituras levantadas no marco teórico. As principais considerações serão apresentadas abaixo:

O Nomaa Hotel é considerado pelos próprios proprietários como um hotel *boutique* e, por isso, busca oferecer um atendimento personalizado, antecipando o desejo do hóspede, e são amparados por Wheeler (2006) que enfatiza o interesse do consumidor pelo estilo e design para a escolha de um hotel, estando mais disposto a pagar por um hotel que lhe uma experiência particular - aspecto relacionado aos recursos humanos também e muito valorizado pelos turistas (AGUIRRE *et al*, 2017a) - e também por Ting (2017) que fala que os hotéis boutique modificaram a maneira de como o hóspede se sente quando viaja e o que espera encontrar.

O empreendimento, até o momento, não conta um planejamento estratégico de ações de marketing consolidadas, embora tenha tido o auxílio de uma consultoria para adotar algumas estratégias de marketing em um sentido de macroambiente. As ferramentas de marketing, no entanto, são primordiais para que os objetivos de um hotel sejam atingidos, sejam eles financeiros ou não (CASTELLI, 1991), mas principalmente falando a respeito do *revenue management*, visto que a maximização de receitas é produto de um gerenciamento entre a demanda e o faturamento (PAROLIN, 2014). Dessa forma, fica clara a necessidade de manter o marketing caminhando em sintonia com as demais medidas tomadas para a aplicação de um sistema de gerenciamento de receitas. O mesmo afirma a consultora entrevistada, quando afirma que o primeiro passo para a maximização de ocupação é gerar demanda, prospectar clientes, e fidelizá-los, através do marketing, e para maximizar os lucros é preciso um sistema de gestão que permita acompanhar os principais indicadores do negócio.

Em relação a análise e previsão de demanda, a gerente comercial do Nomaa Hotel afirmou que é possível definir quais são os nichos que mais consomem o hotel, mas não há um estudo de previsões tão efetivo ou o uso de alguma ferramenta para fazer a análise e estudo de previsões. Enquanto isso, *revenue manager* da rede Accor explicou que a análise da demanda é feita diariamente, a partir do calendário de eventos no período, comparado a demanda efetiva no mesmo período em anos anteriores, além de pesquisar os hotéis de mesma categoria e analisar as

disponibilidades e tarifas aplicadas. Feita essa análise, origina-se a previsão de demanda que determinará as estratégias aplicadas para cada segmento, e a gerente ainda diz que considera este – a elaboração do estudo de previsões – o principal objetivo do trabalho de um *revenue manager*, tendo em vista os benefícios envolvidos para a construção de estratégias eficazes. Os autores Blake e Buckhiester (2005) escoram essa opinião ao informar que a previsão de demanda permite que os gestores tomem ações certas quanto a tarifas e fontes de negócios, preparando o empreendimento para lidar com uma demanda prevista com o intuito de obter maior receita por apartamento possível.

A consultora da Mapie, ao relatar que o modelo atual de *revenue* é baseado no passado – em análises do histórico – afirma que o foco da metodologia, na verdade, é a previsão da demanda, devido a grandes inconstâncias do perfil do público especialmente na hotelaria urbana.

Enquanto no Nomaa Hotel não há uma utilização de *overbooking* como uma estratégia de venda, na rede Accor, utiliza-se desta estratégia e ela é sustentada por sistemas que fazem análises avaliando o “*overbooking ideal*” de acordo com as reservas previstas e a característica do hotel em questão. Com uma construção de previsões de demanda é viável trabalhar com o *overbooking*, visto que ele faz parte de um sistema de *revenue management*, e por isso deve haver uma política bem esclarecida a esse respeito (KIMES, 1989).

Em relação aos pontos considerados para a definição e composição do pricing, a gerente comercial do Nomaa Hotel explica que as tarifas estão baseadas nos custos fixos, na margem de lucro estabelecida e também por um critério de permanecer sempre 30% acima do segundo hotel mais caro de Curitiba, por uma questão de posicionamento. A gerente de receitas da rede Accor comenta que os hotéis da rede possuem tarifas para todos os segmentos e são analisadas as tarifas mais vendidas para tê-las como base e posteriormente são criadas demais tarifas de acordo com o percentual de desconto ou acréscimo estabelecido para cada segmento. Para a consultora da Mapie, o tarifário deve ser produto de um cruzamento de dados que deve considerar o mercado, o posicionamento do hotel, os segmentos disponíveis, e as categorias de apartamentos existentes. Cross (1998) defende, em um dos princípios fundamentais do gerenciamento de receitas, que os preços baseados nos custos devem ser substituídos pelos preços baseados no mercado, uma vez que os consumidores não possuem conhecimento e tampouco estão

interessados no custo real do produto, atribuindo o seu valor a partir da sua necessidade, logo, é muito importante que os gerentes reavaliem suas tarifas de acordo com a percepção dos clientes – identificadas através de pesquisas de mercado - e que podem ser influenciadas pelas alternativas disponíveis pela concorrência, renda disponível e necessidade do produto (JONES; HAMILTON, 1992), (CROSS, 1998).

A consultora da Mapie afirma que para que haja uma análise de ocupação precisa é preciso gerenciar os cancelamentos e indisponibilidades, e o Nomaa Hotel não leva esses fatores em conta na previsão e análise de ocupação. Esses dados, no entanto, incluindo os *no-shows*, são muito importantes para fins de previsão e por isso é necessário que haja a colaboração do *front-office* e reservas para compor esse relatório (JONES; HAMILTON, 1992).

A gerente comercial do Nomaa não soube afirmar se os colaboradores do setor de reservas possuíam conhecimento teórico sobre *revenue management*, alegando não ser um quesito para contratação, uma vez que não é uma prioridade, uma vez que, segundo a mesma, atualmente o Nomaa trabalha com uma flutuação tarifária conforme ocupação apenas, e não há um trabalho tão forte de *revenue management* quanto em outros hotéis, para ela, não há necessidade de um software aplicado ao gerenciamento de receitas considerando o tamanho do hotel. Já na rede Accor, as equipes de reservas dos hotéis possuem conhecimento sobre *revenue management* visto que os colaboradores são fundamentais no acompanhamento de estratégias e acionamento do departamento de *revenue management*. Carolina Haro, a consultora da Mapie, possui uma posição sólida quanto a esse assunto e explica que ter esse conhecimento a respeito da gestão de receitas é muito importante se tratando de grandes empresas, mas quando dirigido a pequenas empresas pode ser que o esforço para a aplicação desse conhecimento e técnicas seja maior do que a receita gerada a partir disso, podendo não valer a pena, por isso também, a necessidade de um software para o gerenciamento de receitas varia dependendo do tamanho e da complexidade do inventário gerido, logo, para pequenos hotéis basta uma planilha de excel com a lógica vigente.

Para Gualberto (2011 apud ARDUINI, 2011), no entanto, é possível aplicar o *revenue management* em um empreendimento com estrutura simples e limitada, sem que haja a necessidade de tantos recursos tecnológicos, e os hotéis de pequeno porte

podem ser gerenciados de uma forma mais simples, necessitando apenas de um bom sistema de front office, e o resto pode ser feito manualmente.

Como último item a ser discutido, o sistema de *revenue management*, o Nomaa Hotel não trabalha com um sistema ou software específico para isso, embora o sistema interno utilizado pelo hotel permita que sejam feitas algumas análises de acordo com relatórios obtidos. Para a gerente comercial do Nomaa, em relação ao mercado, a principal funcionalidade de um software ideal de *revenue management*, seria a capacidade de visualizar se a tarifa oferecida está acima dos demais hotéis, e o cruzamento entre as tarifas oferecidas no momento, as possíveis tarifas a serem aplicadas e as que condizem com os objetivos da empresa, levando em conta a previsão de receita e ocupação. Para a *revenue management* da rede Accor, a ferramenta de gestão de receitas é fundamental para a saúde financeira dos empreendimentos hoteleiros, para ela, as etapas básicas para a utilização do *revenue management* é a coleta de dados para a segmentação do histórico e posteriormente análise de dados e criação de estratégias para a previsão de demanda. Já para a consultora da Mapie, a principal contribuição do *revenue management* é a gestão do inventário e possibilidade de incremento na diária média, ela ainda ressalta a importância do profissional que trabalhe nessa área possuir uma característica analítica, visto que é necessário entender de estatística, probabilidades e também do negócio em si. Independente se há um sistema utilizado – e seja ele qual for – é necessário que se tenha um profissional qualificado e com conhecimento de mercado, uma vez que o sistema apenas fará recomendações, e cabe ao profissional tomar a decisão final (FENATO, 2011 apud ARDUINI, 2011).

A maior dificuldade na implantação de um *revenue manager* em Curitiba (PR) é fazer com que o profissional seja visto como um colaborador que cria estratégias e não apenas as executa, o *revenue manager* precisa também ter autonomia e participar dos processos como um tomador de decisão (GUALBERTO, 2011 apud ARDUINI, 2011).

Sendo assim, diante das discussões expostas aqui, foi identificada a necessidade de elaborar um sistema de *revenue management* que fosse prático, conciso e de baixo custo, com o objetivo de auxiliar os gestores do Nomaa Hotel a elaborar ações visando a maximização de ocupação e receitas.

5 PROJETO DE TURISMO

O projeto de turismo idealizado é um aplicativo de celular de uma versão “*light*” dos *softwares* de *revenue management* usuais. O objetivo do projeto proposto é de levar aos pequenos hotéis e de gestão familiar, a possibilidade de maximizar receitas a partir de ferramentas de *revenue management*.

5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO

O projeto propõe a criação e implantação de um aplicativo de análise e apontamento da tarifa diária ideal que deve ser aplicada no Nomaa Hotel, a partir de indicadores tidos como muito importantes pelos gestores do hotel, buscando maximizar a receita através de técnicas de *revenue management*, contribuindo também para a melhor distribuição de apartamentos possibilitando o aumento de ocupação. Com isso, o projeto visa ainda, o treinamento dos colaboradores sobre teorias e ferramentas básicas do *revenue management* para que as estratégias tarifárias sejam aplicadas devidamente.

A principal funcionalidade do aplicativo é de sugerir a tarifa ideal para cada dia conforme os objetivos e metas dos hotéis. O aplicativo permitirá também que seja feito um acompanhamento do índice de demanda de mercado e das tarifas dos seus concorrentes.

Este projeto foi embasado nos resultados obtidos a partir da discussão dos resultados alcançados nas pesquisas exploratória e descritiva, que enfatizaram a importância de ter um gerenciamento de receitas buscando sempre incrementar as receitas obtidas através das vendas dos apartamentos e ao mesmo tempo apontam o que os esforços aplicados – monetário e não monetário - para o gerenciamento de receita, no caso de hotéis pequenos e familiares, pode ser em vão, e por isso podem utilizar alternativas de acordo com a realidade de cada empreendimento. A partir disso, surgiu a ideia de elaborar uma possibilidade para esses empreendimentos menores, sem que precisassem fazer grandes investimentos que talvez não tivessem o retorno, e satisfazendo as necessidades dos gestores. Todas as funcionalidades e possibilidades de cruzamento de dados e preferências para a obtenção da tarifa ideal foram idealizados pela própria autora, salvo a página que mostra a situação atual do

mercado, que foi inspirada na ferramenta de análise de tarifa do empreendimento da plataforma Booking.com.

A definição do projeto foi feita a partir de estudos e levantamento de benefícios que o *revenue management* trouxe à indústria aérea e hoteleira principalmente, mesmo que ainda seja pouco difundida no Brasil e em hotéis familiares e de pequeno porte, aliado às necessidades do empreendimento, sem que haja a necessidade de grandes investimentos ou o emprego de uma função complexa e que demande tempo à algum colaborador, como a de *Revenue Manager*.

O Nomaa é intitulado como um hotel *boutique* e *upscale* e que não pratica tarifas competitivas em relação aos seus concorrentes (grupo da cesta competitiva). No entanto, busca – por questões de posicionamento – trabalhar com tarifas no mínimo 30% maiores do que o segundo melhor (e mais caro) hotel de Curitiba. Além disso, precisam cobrir seus custos fixos elevados, com um RevPAR consonante.

Sendo assim, o foco da implantação do aplicativo proposto é de auxiliar os gestores do Nomaa Hotel a definirem a tarifa diária ideal de acordo com os principais objetivos do empreendimento, o de manter a flutuação tarifária combinado com a demanda de mercado e principais concorrentes, e de criar estratégias gerenciais para o aumento de ocupação e receita do Nomaa Hotel.

O aplicativo, no entanto, possui potencial para ser utilizado em outros hotéis e meios de hospedagem familiares e/ou de pequeno porte, que não despendem de grandes investimentos para a aplicação e administração de estratégias tarifárias, como a admissão de um *revenue manager* ou contratação de um *software* completo e específico.

Como complemento do produto, será oferecido um treinamento a todos os colaboradores do empreendimento com o intuito de disseminar os benefícios do *revenue management* nos meios de hospedagem e orientação de suas ferramentas básicas aos gestores do empreendimento.

A implantação teste será feita no Nomaa Hotel pela pesquisadora no segundo semestre de 2018, uma vez que foi o hotel utilizado como objeto de pesquisa e que apresentou dificuldades nos principais pontos considerados para o desenvolvimento do aplicativo.

O aplicativo será criado por desenvolvedores a partir de um projeto com as funcionalidades e recursos propostos pela pesquisadora, como visualização das

tarifas do set competitivo do empreendimento e demanda do mercado, e possui custo aproximado de R\$ 70 mil.

5.1.1 Descrição do aplicativo *Light Revenue*

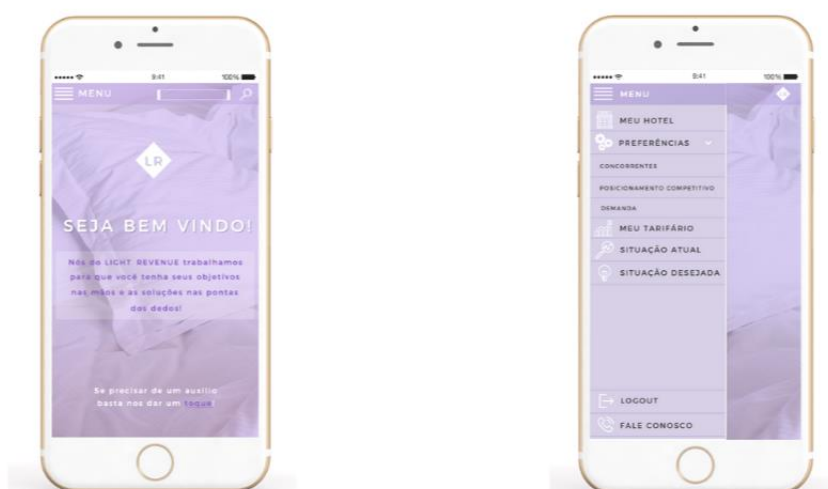
Abaixo, o protótipo elaborado para o desenvolvimento do aplicativo, e uma breve explicação sobre as funcionalidades de cada uma das telas:

FIGURA 12 - *LIGHT REVENUE*: PÁGINA INICIAL E CADASTRO DE NOVOS USUÁRIO



FONTE: A autora (2017).

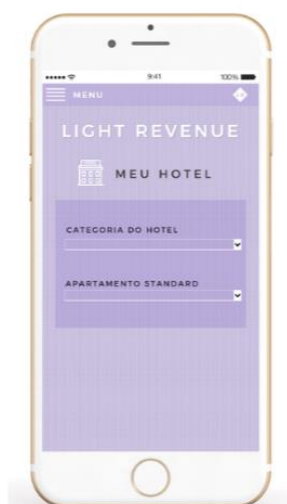
A primeira página do aplicativo permite o cadastro de novos usuários ou o *login* de perfis já existentes. O usuário é atrelado ao perfil do hotel na página do TripAdvisor, sendo necessário efetuar o primeiro cadastro com o *login* e senha cadastrados no TripAdvisor, pois assim é verificada a veracidade das informações fornecidas e segurança das informações reveladas a respeito dos demais hotéis. Após o primeiro cadastro, o usuário recebe um ID de identificação do hotel e cria uma nova senha de acesso.

FIGURA 13 - *LIGHT REVENUE*: PÁGINA DE BOAS VINDAS E BARRA DE MENU

FONTE: A autora (2017).

Na página de boas-vindas é possível acessar diretamente a página de suporte do aplicativo, na qual o usuário é direcionado para o site do desenvolvedor que fornece suporte ao aplicativo, relatando sua dúvida ou problema.

O menu é simples e permite que o usuário navegue entre as preferências e situações facilmente. É possível também fazer contato com a plataforma por e-mail ou telefone, com foco no serviço em si e não nas funcionalidades do aplicativo (que pode ser acessado pelo *link* direto ao suporte na página de boas-vindas), como solicitações de treinamentos e consultoria, dúvidas sobre pagamentos e outros serviços.

FIGURA 14 - *LIGHT REVENUE*: PÁGINA MEU HOTEL

FONTE: A autora (2017).

Na página “Meu Hotel” o usuário deverá escolher a categoria na qual se enquadra e também o apartamento considerado *standard*, para fins de comparação entre os hotéis, ficando mais fácil selecionar seus concorrentes e emparelhar as tarifas em relação a um tipo de apartamento.

FIGURA 15 - *LIGHT REVENUE*: PÁGINA PREFERÊNCIAS

FONTE: A autora (2017).

A página de preferências é dividida em três partes. Na primeira parte, o usuário escolhe até 5 hotéis dentro da mesma demanda do seu empreendimento, ou seja, no mesmo destino, para que posteriormente os dados desses concorrentes possam ser cruzados com as preferências do seu perfil, resultando em uma condição ideal.

Na segunda parte, o usuário deve selecionar suas preferências em relação ao seu posicionamento competitivo no mercado, isto é, se ele deseja ser o hotel com diárias mais caras, ou então, se prefere manter tarifas parecidas com a dos concorrentes escolhidos, por exemplo.

Na terceira e última parte da página de preferências, o gestor pode optar por considerar a demanda prevista no mercado ou não. Ao considerar a demanda prevista no mercado ele opta por ter suas tarifas sujeitas a alterações conforme algum dos indicadores de demanda. Para cada indicador de demanda (muito alta, alta, moderada, baixa e muito baixa) há três opções: tarifa é proporcional a demanda; manter preferências de posicionamento competitivo; aplicar tarifas semelhantes aos concorrentes. Essas três opções em cada um dos indicadores de demanda, dá a possibilidade do usuário escolher qual será a medida tomada diante de cada situação!

FIGURA 16 - *LIGHT REVENUE*: PÁGINA MEU TARIFÁRIO



FONTE: A autora (2017).

Na página “Meu Tarifário” o usuário deve cadastrar o seu tarifário, sendo sempre semelhante as tarifas fornecidas aos canais online, para que ocorra um cruzamento de dados e sugestão de tarifa ideal eficazes. O tarifário pode ser definido de três maneiras: absoluto, flutuante ou relativo.

O tarifário absoluto é o tarifário já predeterminado, e deve ser carregado através do link no aplicativo. O tarifário flutuante é aquele que não possui parâmetros predeterminados e, nesse caso, irá assemelhar-se ao dos concorrentes conforme posicionamento competitivo. Já o tarifário relativo, não possui tarifas absolutas, no entanto, possui uma referência, criada a partir de algum indicador do hotel como custo fixo, por exemplo, e que determinará um custo mínimo e máximo por categoria.

FIGURA 17 - *LIGHT REVENUE*: CENÁRIO ATUAL



FONTE: A autora (2017).

Nesta página são apresentadas as tarifas praticadas pelos concorrentes selecionados, as tarifas do empreendimento em questão, e ainda o indicador de demanda para cada dia. Todas as informações sobre tarifas são retiradas dos canais online nos quais os concorrentes estão disponíveis, e a demanda do mercado é quantificada a partir do número de buscas feitas para aquele destino no período indicado.

O apontamento dessas duas informações (valor de tarifa e demanda do mercado), quando bem analisadas, é capaz de revelar ao gestor a melhor maneira de se tornar mais competitivo e sobressair-se em relação aos seus concorrentes.

FIGURA 18 - *LIGHT REVENUE*: CENÁRIO PRETENDIDO



FONTE: A autora (2017).

Por fim, na última página, a página “Cenário Pretendido”, o aplicativo mostra a situação desejada, ou “tarifa diária ideal” para cada dia. O valor da tarifa ideal é apresentado a partir de um cruzamento de dados com base nas preferências do gestor, selecionadas anteriormente.

A consulta pode ser feita por categorias de apartamentos, e é possível ainda verificar qual foi a condição predominante para a determinação da tarifa ideal, uma vez que, as tarifas podem ter sido estipuladas a partir do posicionamento competitivo informado pelo hotel, ou somente pela demanda.

As barras verticais indicam a demanda do mercado, e as linhas, os hotéis.

5.2 ETAPAS PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO

5.2.1 Descrição das etapas para a execução do projeto – aplicativo *Light Revenue*

O projeto foi estruturado em cinco etapas, sendo a primeira o levantamento das funcionalidades do aplicativo, a segunda, a criação do design e cruzamento de

dados, e a terceira foi a customização e desenvolvimento do aplicativo, optando sempre pela facilidade de manejo. Com o produto principal pronto, é necessário realizar uma ação de vendas, como a quarta etapa, e posteriormente na quinta etapa, o pós-venda, com o treinamento da equipe que utilizará o aplicativo e suporte.

a) 1ª etapa: Levantamento das funcionalidades do aplicativo.

Na primeira etapa, a pesquisadora, através de pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas com os profissionais do trade, levantou as principais funcionalidades que o aplicativo deveria ter para que fosse um programa funcional e ao mesmo tempo objetivo, economizando tempo daqueles que irão utilizá-lo.

b) 2ª etapa: Criação do design e cruzamento de dados do aplicativo.

Durante a segunda etapa, foram definidos e criados alguns elementos mais específicos do projeto, como design e cruzamento de dados. O design foi desenvolvido por um *web designer*, orientado pela pesquisadora, procurando apresentar um *layout* moderno mas que fosse ao mesmo tempo de fácil utilização e autoexplicativo, evitando o uso de manuais e tutoriais.

No cruzamento de dados, definido pela pesquisadora, procurou-se fazer uma ligação das funcionalidades já levantadas e implantadas no aplicativo, através de elementos combinatórios, visando revelar uma tarifa ideal ao usuário do aplicativo, a partir das suas preferências anteriormente selecionadas.

c) 3ª etapa: Customização e desenvolvimento do aplicativo

Nesta etapa o programador irá desenvolver o aplicativo em si, e, juntamente com a pesquisadora, farão testes, garantindo que o manejo será descomplicado e que todas as funções funcionarão conforme previsto.

d) 4ª etapa: Ação de vendas

Para divulgar o produto, a pesquisadora utilizará e-mail marketing para uma abordagem mais ampla, e fará visitas aos hotéis que demonstrarem interesse, com o

objetivo de explicar melhor os benefícios da utilização do aplicativo e, posteriormente, fechar contratos.

e) 5ª etapa: Treinamento da equipe que utilizará o aplicativo e suporte (pós-venda)

Na quinta etapa – durante o pós-venda – a pesquisadora realizará o treinamento da equipe que utilizará o aplicativo a fim de tirar dúvidas e demonstrar todas as funcionalidades do programa e ainda as possíveis ações a serem realizadas a partir das informações obtidas pelo aplicativo utilizado. Já o suporte técnico será fornecido pela empresa desenvolvedora do aplicativo, a qualquer momento ao usuário que relatar problemas na utilização do mesmo.

QUADRO 8 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

ETAPAS	MESES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Levantamento das funcionalidades do aplicativo									
2. Criação do design e cruzamento de dados do aplicativo									
3. Customização e desenvolvimento do aplicativo									
4. Ação de vendas									
5. Treinamento da equipe que utilizará o aplicativo e suporte									

FONTE: A autora (2017).

5.2.2 Descrição dos recursos humanos envolvidos em cada etapa

Na primeira etapa, de levantamento das funcionalidades do aplicativo, a responsável foi a própria pesquisadora, que através de entrevistas e pesquisa documental e bibliográfica constatou quais eram as funcionalidades triviais para um sistema de gerenciamento de receitas breve e preciso. Para tanto, houve um trabalho de aproximadamente 25 horas para que fosse feito esse levantamento.

O cruzamento de dados, na segunda etapa, também foi tarefa da pesquisadora, que analisou quais eram os dados que precisavam ser fornecidos pelos hotéis e quais eram os resultados buscados, para que assim fosse possível elaborar um cruzamento de informações e dados adequados. Nesta etapa, foi preciso um total de 12 horas de trabalho da pesquisadora. Já o design, realizado em paralelo ao cruzamento de dados foi realizado por um *web designer*, orientado pela pesquisadora, e foi utilizado um período de 15 dias.

Já na customização e desenvolvimento do aplicativo, trabalharam juntos o desenvolvedor do aplicativo (programador) e a pesquisadora, buscando um *layout* de fácil manejo e adequado ao público alvo. Nesta etapa, precisou-se de 105 dias de trabalho do programador (entre criação do protótipo, e desenvolvimento nas plataformas IOS, Android e também *web service*) e 50 horas da pesquisadora, levando em conta as consultorias e testes realizados.

As vendas e treinamento da equipe que utilizará o aplicativo são de responsabilidade da pesquisadora também que despenderá de aproximadamente 60 horas de trabalho para cada um (considerando 25 visitas para venda do produto e treinamento em 20 hotéis que fecharam contrato), e para suporte a quaisquer assuntos relacionados a erros identificados no uso do aplicativo, será mantido contato com a equipe de desenvolvedores do mesmo.

QUADRO 9 - RECURSOS HUMANOS ENVOLVIDOS

PROFISSIONAL	SERVIÇO PRESTADO
Consultor de Turismo	Idealização do aplicativo, suporte durante seu desenvolvimento e treinamento da equipe que utilizará.
Web designer	Criação do <i>layout</i> do aplicativo.
Programador	Desenvolvimento, programação e suporte técnico do aplicativo.

FONTE: A autora (2017).

5.2.3 Descrição do orçamento e dos desembolsos por etapa

Será apresentado a seguir o orçamento a respeito do custo de desenvolvimento do aplicativo proposto, considerando inclusive as horas despendidas pela própria pesquisadora para o planejamento do projeto.

TABELA 1 – RECURSOS FINANCEIROS

ETAPA	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
1. Levantamento das funcionalidades do aplicativo	Consultor de Turismo Júnior	25 horas	R\$ 30,00*	R\$ 750,00
2. Criação do design e cruzamento de dados do aplicativo	Consultor de Turismo Júnior	12 horas	R\$ 30,00	R\$ 360,00
3. Customização e desenvolvimento do aplicativo	Web Designer + Programador	15 dias	-	R\$ 63.500,00**
		105 dias		
	Consultor de Turismo Júnior	50 horas	R\$ 30,00	R\$ 1.500,00
4. Ação de vendas	Consultor de Turismo Júnior	60 horas***	R\$ 30,00	R\$ 1.800,00
5. Treinamento da equipe que utilizará o aplicativo e suporte	Consultor de Turismo Júnior	60 horas****	R\$ 30,00	R\$ 1.800,00
	Programador	mensal	-	R\$ 500,00**
TOTAL				R\$ 69.710,00

FONTE: A autora (2017).

NOTA: *custo definido através do levantamento com profissionais da área no período de 02 de outubro de 2017, o valor da hora técnica para consultoria júnior em turismo varia de R\$25,00 a R\$30,00, sendo escolhido como referência o último valor citado.

**valor definido através do levantamento com a empresa DevMaker Mobile Apps no período de 31 de outubro de 2017.

*** quantidade de horas consideradas para ação e visita em aproximadamente 25 hotéis na cidade de Curitiba (PR).

**** quantidade de horas consideradas para o treinamento da equipe em 20 hotéis.

Os custos gerais tidos pela pesquisadora já estão inclusos no valor da hora de trabalho do consultor de turismo. Quanto aos custos de desenvolvimento do aplicativo foram definidos de acordo com valores informados por uma empresa especializada em desenvolvimento de aplicativos *mobile* para empresas.

O valor destinado para o suporte técnico do aplicativo será diluído nos custos de manutenção, uma vez que não será apenas um investimento inicial, mas sim um custo fixo, que ocorrerá todo mês.

5.2.4 Avaliação do retorno do investimento

Tendo como objetivo principal auxiliar os gestores de hotéis pequenos e familiares, o aplicativo proposto apresenta o investimento de R\$ 69.710,00 – de acordo com a tabela de recursos financeiros apresentada acima – e terá seu retorno de investimento obtido a partir da contratação de planos de serviços pelos gestores dos hotéis.

Logo, serão ofertadas três possibilidades de planos de contratação - mensal, semestral e anual -, com serviços diferenciados entre os planos, permitindo que o gestor possa escolher aquele que mais se encaixa com a realidade do seu empreendimento e seus objetivos.

TABELA 2 – PLANO DE CONTRATAÇÃO LIGHT REVENUE

DESCRIÇÃO	PLANO		
	MENSAL	SEMESTRAL	ANUAL
Sugestão da tarifa diária ideal a partir das preferências do usuário			
Relatório diário da demanda de mercado			
Relatório da tarifa diária dos concorrentes			
Treinamento da equipe para utilização do aplicativo			
Consultoria sobre <i>revenue management</i>			
Acompanhamento do progresso do empreendimento			
Suporte técnico			
VALOR	R\$ 305,00	R\$ 2.100,00	R\$ 4.680,00

FONTE: A autora (2017).

Dessa forma, o retorno do investimento ocorrerá baseado no número de contratações do aplicativo e no plano escolhido pelo contratante. O pagamento acontecerá anteriormente ao uso, assim, aquele que optar pelo plano mensal, por exemplo, deverá realizar os pagamentos todos os meses para obter a liberação do produto.

Para calcular, portanto, o tempo de retorno do investimento, será apresentado a seguir uma estimativa – em um cenário positivo – da quantidade de contratos fechados e os planos escolhidos.

TABELA 3 - RETORNO DO INVESTIMENTO

QUANTIDADE DE CLIENTES	PLANO	VALOR UNITÁRIO	VALOR ANUAL POR PLANO	VALOR TOTAL
2	mensal	R\$ 305,00	R\$ 3.660,00	R\$ 7.320,00
4	semestral	R\$ 2.100,00	R\$ 4.200,00	R\$ 16.800,00
4	anual	R\$ 4.680,00	R\$ 4.680,00	R\$ 18.720,00
TOTAL				R\$ 42.840,00

FONTE: A autora (2017).

Considerando a receita obtida em um ano, exposta na tabela acima (R\$ 42.840,00), e subtraindo o custo mensal de suporte técnico (R\$ 500,00) e a remuneração mensal da consultora (R\$ 1.200,00, equivalente a 40h aplicadas para assuntos relativos ao projeto, entre consultorias e acompanhamentos dos hotéis), o total do retorno obtido em um ano é de R\$ 22.440,00. Diante disso, é necessário fechar em média 10 contratos por ano, em dois anos – considerando que os 10 primeiros contratos sejam renovados para o segundo ano também -, para se obter todo o retorno do investimento feito.

Para a análise, no entanto, do retorno do hotel em relação ao plano contratado para a utilização do aplicativo *light revenue*, é preciso considerar a diária média e ocupação do hotel, o acréscimo obtido nesses indicadores, a partir do melhor gerenciamento de tarifas e disponibilidades, e o valor do plano contratado. Avaliando, contudo, o baixo valor do investimento feito, é perceptível a viabilidade do projeto e de um bom retorno ao fazer o uso desta ferramenta.

Quanto ao retorno profissional, o destaque dado à idealizadora do projeto pela contribuição aos hotéis pequenos e de gestão familiar, auxiliará na divulgação do mesmo, além de colaborar para que seja instituído, cada vez mais, um mercado competitivo no setor hoteleiro, beneficiando tanto o empreendedor quanto o hóspede.

Levando em conta que o Nomaa Hotel possui poucos apartamentos, mas uma diária média elevada - se considerado os demais hotéis de Curitiba (PR) - o baixo investimento feito para a contratação dos serviços do aplicativo *Light Revenue*, seria restituído com o lucro do incremento no valor da venda dos apartamentos e aumento da ocupação, podendo ser diluído no valor dos custos, uma vez que traga vantagens ao empreendimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema tratado neste trabalho tem grande importância para os profissionais que atuam na hotelaria, pois estes devem estar aptos a reconhecerem as melhores formas de gerenciamento para o seu hotel, de acordo com os seus objetivos. O assunto, também, é relevante para o mercado de forma global, uma vez que, aborda maneiras de posicionamento, gestão e planejamento e conceitos em geral, que são indispensáveis para o sucesso de um meio de hospedagem.

Há muito o que ser pesquisado ainda quanto ao *revenue management* aplicado à hotelaria e principalmente quanto a alternativas econômicas para que ferramentas de gestão também possam ser empregadas em hotéis pequenos e familiares, intensificando a competitividade entre os meios de hospedagem de mesma categoria – e que possuem um público alvo semelhante -, e consequentemente os incentive a oferecer sempre serviços de alta qualidade.

Durante a etapa exploratória, na qual realizou-se as pesquisas documentais e bibliográficas, foram abordados temas sobre meios de hospedagem e sua divisão em categorias, enfatizando a categoria “*boutique*”, uma vez que é a categoria do hotel objeto de estudo, levantando também informações sobre gestão estratégia, indicadores financeiros e não financeiros na hotelaria, o *revenue management* e sua aplicação na hotelaria, marketing na hotelaria, além de um aprofundamento sobre o objeto estudado, o Nomaa Hotel. Logo, nessa etapa, atingiu-se o primeiro objetivo específico, que é de “compreender os conceitos e práticas de *Revenue Management* e Estratégias Gerenciais e de Marketing na hotelaria”, enfatizando as formas de efetuar os cálculos e os usos dos principais indicadores financeiros e não financeiros utilizados na hotelaria.

Baseada no marco teórico, a etapa descritiva - realizada através de entrevistas com a diretora e com a gerente comercial do Nomaa Hotel, a *revenue manager* da rede Accor Hotels Curitiba (PR) e a sócia e consultora da Mapie -, cumpriu o segundo e terceiro objetivos que foram de “identificar e caracterizar a gestão financeira e de marketing do Nomaa Hotel e como este vem se posicionando no mercado e definindo sua marca” e “identificar os principais indicadores - financeiros e não financeiros – utilizados na análise de desempenho do hotel”.

A partir do cruzamento de dados entre as entrevistas e também avaliando todo conhecimento levantado pelo marco teórico, no capítulo de interpretação e discussão

dos resultados, foi possível atingir o último objetivo específico, o de “verificar a viabilidade de adoção de um sistema interno de gerenciamento de receitas (*revenue management*)”.

Os principais resultados obtidos demonstraram que a ferramenta de gestão *revenue management* pode ser utilizada em qualquer empreendimento hoteleiro, como um instrumento capaz de impulsionar a obtenção de receitas e ocupação – a partir de uma oferta estratégica de tarifário e disponibilidade -, desde que os métodos utilizados sejam condizentes com a realidade do mesmo, de acordo com o tamanho e perfil de gestão do hotel. Fica evidente também, que a utilização de um *software* ou sistema de *revenue management* não diminui a importância de se ter um gerente apto a conduzir o gerenciamento de receitas, analisando e implantando as estratégias mais adequadas para cada situação.

Apoiado nos resultados obtidos na pesquisa, chegou-se então ao objetivo geral, que era “analisar e propor estratégias de *Revenue Management* que resultem na maximização de receitas e ocupação no Nomaa Hotel – Curitiba (PR)”. Sendo assim, foi idealizado e desenvolvido um projeto que visasse beneficiar os hotéis pequenos e de gestão familiar que estão buscando a competitividade do mercado e também incrementar as receitas através do uso de ferramentas que tenham essência semelhante das dos grandes hotéis de rede. Dessa maneira, o hotel que aderir a utilização do aplicativo de gestão de receitas, será orientado através de um treinamento sobre a utilização do programa e também receberá consultorias sobre gestão estratégica, além do amparo de suporte técnico a qualquer momento.

Para fins acadêmicos, a discussão e considerações expostas neste trabalho podem servir como base para futuras pesquisas e projetos, além de fundamentação teórica – com a pesquisa descritiva – para o estudo da gestão em hotelaria. Os profissionais do *trade* que tiverem interesse, ao se apoiarem na presente pesquisa, podem criar técnicas de gestão em meios de hospedagem de acordo com os objetivos da categoria do empreendimento em questão, por exemplo. Aos empresários e proprietários de um meio de hospedagem, fica proposta de que invistam em pesquisas e sistemas que demonstrem uma probabilidade de contribuição para o crescimento do hotel e de suas vantagens competitivas, enriquecendo o mercado.

Durante a pesquisa, houve algumas dificuldades e limitações, como a escassez de estudos a respeito do *revenue management* aplicado a hotelaria no Brasil, e sobre os hotéis *boutique*. Já na etapa descritiva, na realização das entrevistas, pretendia-se

analisar a gestão de mais dois hotéis que utilizavam o gerenciamento de receitas como estratégia, no entanto, talvez pelo fato da pesquisadora trabalhar na época no hotel em que estava se desenvolvendo a pesquisa, e por ele ser considerado um concorrente, não houve a liberação de fornecer informações, mesmo que de forma anônima.

O alcance desejado pela pesquisadora a respeito da pesquisa e projeto é de que proprietários e gestores de hotéis pequenos e familiares tomem consciência de que ter um orçamento reduzido não precisa necessariamente ser sinônimo de uma gestão compacta e linear, podendo estender-se ao uso de ferramentas tal qual grandes redes hoteleiras, mesmo que de forma mais simples e descomplicada, como é o caso do aplicativo desenvolvido “*Light Revenue*”.

De acordo com as considerações expostas acima, afirma-se que os objetivos geral e específicos foram alcançados e o problema de pesquisa - como desenvolver estratégias gerenciais que resultem na maximização de receitas e ocupação no Nomaa Hotel – Curitiba (PR)? - foi elucidado através da pesquisa de que se trata.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, D. P. S. et al. Experiencia de usuarios em hoteles boutique. **Revista Global de Negocios**. The IBRF. Vol. 5. No. 1, p. 79-90, 2017.

_____. Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde la exoeriencia memorable. **Revista El Periplo Sustentable**. Universidad Autonoma del Estado de Mexico. No. 33, p. 81-104, 2017.

ANDRADE, J. V. **Turismo**: fundamentos e dimensões. 8 ed. São Paulo: Ática, 2004.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel**: planejamento e projeto. 2 ed. São Paulo: Senac, 2005.

ANGELI, A. C. B.; TORRES, R. G.; MARANHÃO, R. F. de A. Os muitos olhares sobre o conceito de hotel boutique. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo – RBTUR**. São Paulo, V. 6, n. 3, p 305-321, set. /dez. 2012. Disponível em: <<https://www.rbtur.org/rbtur/article/view/550/576>>. Acesso em: 19 mar. 2017.

ANHAR, L. **The definition of boutique hotels**. 2001. Disponível em: <<http://www.hospitalitynet.org/news/4010409.html>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

ARAUJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. –160 p. Tese (doutorado em controladoria e contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ARDUINI, A. C. **Como implantar a estratégia de revenue management na hotelaria de Curitiba**. 91f. Trabalho de Graduação (Projeto de Turismo em Planejamento e Gestão II) - Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

BERTOLI NETO, L.; SILVA, M. C. A classificação como indutora do processo de qualificação da oferta hoteleira no Brasil. Universidade de Caxias do Sul, [201?]. Disponível em: <<https://www.uces.br/site/midia/arquivos/gt2-a-classificacao.pdf>>. Acesso em: 04 mar. De 2017.

BIEGAS, A.; ENGLER, L. O uso de sistemas de revenue management como suporte à estratégia na hotelaria. In: FESTIVAL DE TURISMO DAS CATARATAS DO IGUAÇU, 2012, Foz do Iguaçu. **VI Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu**, jun. 2012. Disponível em: <<http://festivaldeturismodascataratas.com/wp-content/uploads/2014/01/5.-O-USO-DE-SISTEMAS-DE-REVENUE-MANEAGEMENT-COMO-SUPORTE-%C3%80-ESTRAT%C3%89GIA-NA-HOTELARIA.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

BLAKE, K.; BUCKHIESTER, B. Top five must-dos to raise room profitability. **Hotel Online**. Disponível em:< <http://www.hotel->

online.com/News/PR2005_2nd/Jun05_TopFiveVantis.html>. Acesso em: 09 set. 2017.

BUSO, E. **Nomaa Hotel**: uma experiência de design e gastronomia em Curitiba. Qual Viagem. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.qualviagem.com.br/nomaa-hotel-uma-experiencia-de-design-e-gastronomia-em-curitiba/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

CALLADO, A. L. C. *et al.* Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB. **Revista Turismo - Visão e Ação** - vol. 10 - n.1 p. 23-38 jan. /abr. 2008.

CASTELLI, G. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.

CHOI, S.; KIMES, S. E. Eletronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**. p. 23-31, jun. 2002.

COVACCI, B. **Nomaa, primeiro hotel butique cinco estrelas de Curitiba, é inaugurado**. Gazeta do Povo. Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/viver-bem/turismo/nomaa-hotel-novo-empreendimento-boutique-de-curitiba-inicia-operacao/>>. Acesso em: 1 abr. 2017.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da Empresa que Temos para a Empresa que Queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CROSS, R. G. **Revenue management = Maximização de receitas**: táticas radicais para dominar o mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CURITIBA REGIÃO E LITORAL CONVENTION & VISITORS BUREAU (CCVB). **Nomaa Hotel**: inovação, sofisticação e conforto em Curitiba. Curitiba, [2015?]. Disponível em:<<http://www.curitibacvb.com.br/noticia/nomaa-hotel:-inovacao-sofisticacao-e-conforto-em-curitiba>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

CYPRIANO, P. **Desenvolvimento hoteleiro no Brasil**: panorama de mercado e perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2014.

DAY, J.; QUADRI, D.; JONES, D. Emerging Definitions of Boutique and Lifestyle Hotels: A Delphi Study. **Journal Of Travel & Tourism Marketing**. Vol 30. Pages 715-731. Oct. 2013. DOI: 10.1080/10548408.2013.827549. Disponível em: <http://www.tourism-generis.com/_res/file/3410/49/0/120130_BoutiqueandLifestyleHotels_EmergingDefinitions.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2017.

DIÁRIO DO TURISMO. **Nomaa Hotel comemora resultados e reconhecimentos em 2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://diariodoturismo.com.br/nomaa-hotel-comemora-resultados-e-reconhecimentos-em-2016/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, J. **Como aumentar as receitas de um negócio: o conceito de gestão de receitas (*revenue management*)**. Revista Hotéis de Portugal – mai./jun. 2004. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/316694-Por-joao-gomes-director-executivo-do-instituto-de-planeamento-e-desenvolvimento-do-turismo-e-professor-associado-da-universidade-fernando-pessoa.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

GUALBERTO, R. H. **An analysis of the impact of the Priority Club Rewards programme on the Crowne Plaza Auckland Hotel's revenue development performance**. 2005. 108f. Dissertação (Master of International Hospitality Management) – School of Hospitality and Tourism, Auckland University of Technology, Auckland, 2007.

GUZELA, G. **Gestão de meios de hospedagem**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

HOTELARIA EM NÚMEROS – BRASIL 2016. **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2015/08/Hotelaria-em-Numeros_2016.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2016.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2001.

JONES, P.; HAMILTON, D. Yield Management: putting people in the big picture. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v. 33(1), p. 89-95, 1992.

KAMINSKI, J.; SMITH, B. **An HVS Guide to Hotel Revenue Management**. HVS. New York, 2016. Disponível em: <<https://www.hvs.com/article/7733-an-hvs-guide-to-hotel-revenue-management>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

KIMES, S. E. The basics of yield management. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v. 30(3), p. 14-19, 1989.

_____. Strategic pricing through revenue management. In ENZ, C. (Ed). **The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy**. Los Angeles: SAGE, 2010. Páginas 502-513. Disponível em: <<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/346>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

MARQUES, J. A. **Introdução à Hotelaria**. Bauru: Edusc, 2003.

MAZZEI, F. **Com design e elegância, Nomaa Hotel eleva o padrão da hotelaria em Curitiba**. Business Luxo. São Paulo, [2016?]. Disponível em: <<http://businessluxo.com.br/2015/07/17/nomaa-hotel/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

MORAIS, L. G. A. **Yield management nos hotéis do Rio de Janeiro: levantamento e análise**. 2002. 181f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

NOMAA HOTEL. **O Nomaa**. Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://www.nomaa.com.br/index.php/nomaa>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

OLIVEIRA, D. A. N. Hotel design: o novo segmento hoteleiro de luxo. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. R. (Ed). **Segmentação do Mercado Turístico: estudos, produtos e perspectivas**. Barueri: Manole, 2009. Páginas 227-239.

ORKIN, E. B. **Aumentando sua receita com o yield management**. In. RUTHERFORD, D. G. (Org). Hotel: Gerenciamento e Operações. 2 ed. São Paulo: Roca, 2004.

PAIXÃO, D. L. D. Empregabilidade dos recursos humanos como fator estratégico para as empresas turísticas: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba. In: Turismo e Gestão Organizacional, 2006, Caxias do Sul. **IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL**, jul. 2006. Disponível em: <http://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-A4.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2017.

PAROLIN, C. F. Revenue Management: estudo de caso do gerenciamento de receitas em uma rede hoteleira. **Revista de Cultura e Turismo – CULTUR**. Ano 08, nº 01. Fev/2014. Páginas 119 – 139.

PEREIRA, F. F.; COUTINHO, H. R. Hotelaria: da era antiga aos dias atuais. **Revista Eletrônica Aboré – Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo**. Ed. 03;2007. Disponível em: <http://www.revistas.uea.edu.br/old/aboré/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2017.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

RELIHAN III, W. J. The yield-management approach to hotel-room pricing. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly**. p 40-45, may. 1989.

REVISTA ZELO. **Nomaa Hotel entre os indicados ao Prêmio Best Urban Hotel, da Wallpaper**. Goiânia, 2016. Disponível em: <<http://www.revistazelo.com.br/post/nomaa-hotel-entre-os-indicados-ao-premio-best-urban-hotel-da-wallpaper#sthash.P8eyyAiG.dpuf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

RIBEIRO, K. C. C. **Meios de Hospedagem**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011.

TALLURI, K. T.; VAN RYZIN, G. J. The theory and practice of Revenue Management. New York: Springer, 2005.

TELES, J.; LUNKES, R. J.; GOMES, R. K. Utilização de indicadores de desempenho financeiros em hotéis do sul do Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, Vol. 15 - nº 3 - p. 354–366 / set-dez 2013.

TING, D. **Complete Oral History of Boutique Hotels**. Skift. New York, 2017. Disponível em: <<https://skift.com/history-of-boutique-hotels/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

USA TODAY. **History of Boutique Hotels**. Travel Tips. McLean, [201?]. Disponível em: <<http://traveltips.usatoday.com/history-boutique-hotels-21480.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. trad. Roberto Cataldo Costa. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VIEIRA, E. V. **Marketing Hoteleiro: uma ferramenta indispensável**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

WHEELER, D. F. **Understanding the value of boutique hotel**. 2006. 51f. Thesis (Degree of Master of Science in Real Estate Development) – Department of Architecture, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2006. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/37449>> Acesso em: 04 mar. 2017.

WINTER, T.; TEO, P.; CHANG, T. C. (Ed). **Asia on tour: exploring the rise of Asian tourism**. New York: Routledge, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=kUUYsIDQDAMC&pg=PR1&lpg=PR1&dq=EXPLORING+THE+RISE+OF+ASIAN+TOURISM&source=bl&ots=LL1C49N8oN&sig=ZODkQY88O6pFwjKEznSBPkc-lxE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjWtMn2ktzTAhXGTCYKHXB6A28Q6AEIWDAl#v=onepage&q=EXPLORING%20THE%20RISE%20OF%20ASIAN%20TOURISM&f=false>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kRW5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=hotelaria+marketing&ots=cmUc sf-I_3&sig=TlnUIYThEXjUOPAwuN6a8aDoGNQ#v=onepage&q=hotelaria%20marketing&f=false>. Acesso em: 13 mai. 2017.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETORA NOMAA HOTEL

1. Quais as principais características do Nomaa Hotel, e como você deseja que ele seja visto pelo público em geral?
2. Em qual nicho de mercado o Nomaa se encontra?
3. Qual público-alvo do hotel e seu perfil?
4. Quais os principais concorrentes diretos e indiretos do Nomaa Hotel? Poderia citar alguns hotéis de referência (aqueles nos quais o Nomaa se espelha)?
5. Como é feita a divisão de departamentos no Nomaa Hotel?
6. De que forma um sistema interno de gerenciamento de rendimentos (*revenue management*) poderia contribuir para o desempenho do hotel?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL NOMAA HOTEL

1. Como o Nomaa vem se posicionando no mercado através do marketing e qual o resultado esperado?
2. Quais são as ferramentas de marketing mais utilizadas?
3. Existe uma análise de demanda? Como ela é feita? Quais os resultados obtidos a partir da análise da demanda? (segmentos e padrão de demanda)
4. Em quantos e quais canais de distribuição o Nomaa Hotel está disponível e qual a importância deles na venda total de UHs?
5. Como é feito o controle de distribuição de UHs nos canais?
6. Existe um estudo de previsões? Qual o objetivo desse estudo e como ele é obtido?
7. Utiliza-se do *overbooking* como uma estratégia de venda? Qual a política?
8. Tratando-se das vendas de UHs, quais medidas são tomadas em dias de alta ocupação? E nos dias de baixa ocupação?
9. Quais os critérios analisados quando há uma demanda de grupo?
10. Existem programas de ofertas ou benefícios aos hóspedes, por exemplo, por segmento, por quantidade de UHs reservadas, por data da reserva, por data de check-in? Quando são desenvolvidos?
11. Quais são os pontos levados em consideração para a definição do tarifário de venda? Quais segmentos eles abrangem?

12. Com base em que o *budget* mensal é definido e quais as expectativas desse *budget* em relação aos lucros?
13. Quais são os principais indicadores consultados em relação a desempenho e faturamento de hospedagem?
14. Cancelamentos e indisponibilidade são levados em conta na previsão e na análise de ocupação?
15. O hotel possui no momento um sistema ou *software* de RM?
16. Os colaboradores de reservas possuem conhecimento teórico sobre *revenue management*?
17. Como um sistema de gerenciamento de rendimentos (*revenue management*) poderia contribuir com a construção de ofertas, tarifários e vendas?
18. Quais são as principais funcionalidades que você considera essencial em um sistema/software de RM?
19. Comente sobre a aplicação de qualquer ferramenta que siga algum dos princípios de RM no hotel, e quem as opera.

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA *REVENUE MANAGER* REDE ACCOR HOTELS CURITIBA

1. Como você vê a ferramenta de *revenue management* dentro da hotelaria e quais são os benefícios da prática?
2. Você utiliza um *software* de *revenue management*? Ele faz parte do sistema PMS (Property Management System) do hotel?
3. Quais são as etapas básicas para a utilização do *revenue management*?
4. Quais são as principais funcionalidades que você considera essencial que haja em um *software* de RM?
5. Os colaboradores de reservas possuem conhecimento teórico sobre *revenue management*?
6. Existe uma análise de demanda? Como ela é feita? Quais os resultados obtidos a partir da análise da demanda? (segmentos e padrão de demanda)
7. Existe um plano de marketing para cada tipo de segmento? (cliente)
8. Em quantos e quais canais de distribuição o seu está disponível e qual a importância deles na venda total de UHs?
9. Existe um estudo de previsões? Qual o objetivo desse estudo e como ele é obtido?
10. Utiliza-se do *overbooking* como uma estratégia de venda? Qual a política?
11. Tratando-se das vendas de UHs, quais medidas são tomadas em dias de alta ocupação? E nos dias de baixa ocupação?
12. Quais os critérios analisados quando há uma demanda de grupo?

13. Quais são os pontos levados em consideração para a definição do tarifário de venda? Quais segmentos eles abrangem?
14. Quais são os principais indicadores consultados em relação a desempenho e faturamento de hospedagem?
15. Cancelamentos e indisponibilidade são levados em conta na previsão e na análise de ocupação?
16. Comente sobre a aplicação de qualquer ferramenta que siga algum dos princípios de RM no hotel, e quem as opera.

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONSULTORA MAPIE

1. Quais são as ferramentas essenciais para a maximização de ocupação e lucros mais utilizadas na hotelaria?
2. Como um sistema de gerenciamento de rendimentos (*revenue management*) pode contribuir para um hotel?
3. Qual a necessidade de se ter um software que faça esse gerenciamento (de *revenue management*)?
4. Quais seriam os principais dados e relatórios obtidos em um sistema de *revenue management* ideal?
5. Qual a importância de ter uma capacitação a respeito de *revenue management* dentro da organização?
6. Quais são os pontos levados em consideração para a definição do tarifário de venda? Quais segmentos eles abrangem?
7. Cancelamentos e indisponibilidade devem ser levados em conta na previsão e na análise de ocupação?
8. Comente sobre a aplicação de qualquer ferramenta que siga algum dos princípios de RM dentro da hotelaria, e a característica de quem as opera.